# الإدارة

● مجلة علميه
ربع سنويه
يصدرها اتحاد
جمعيات التنمية
الإداريـــة ●

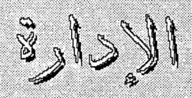
د. كاظم
الإدارة . ونصر أكتوبر .
بين دعاة الحرب والسلام

المجلد الرابع والثلاثون ○ العددان الأول والثانى ○ يوليو / أكتوبر ٢٠٠١

أثبتت حرب أكتوبر أنها بقدر ما كانت انتصاراً عسكرياً رائعاً للمدرسة العسكرية المصرية .. إلا أنها كانت أيضاً حرباً من أجل السلام ...



إن معركـــة الســـلام ..
التى يقودها الرئيس مبارك بكل كفاءة واقتدار ..
لا تقل ضراوة فى إدارتها عن أية معركة حربيـــة ...




مجلة علمية ربع سنوية

يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

رئيس مجلس الإدارة

ورئيس التحرير

**دكتور حسين رمزى كاظم**

مدير التحرير

حسن عبد السلام

سكرتير التحرير

عبد المعطى أحمد

المجلد الرابع والثلاثون

**العددان الأول والثانى**

يوليو/ أكتوبر ٢٠٠١

القاهرة - ٢ شارع الشواربى

جمهورية مصر العربية

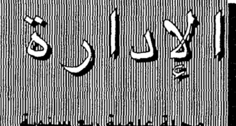
ت : ٣٩٢٢١٠٠ - ٣٩٢٢٠٥١

الإشراف الفنى

**يحيى زهران**

الإخراج الفنى وتصميم الغلاف

سعيد أبو الدهب




## الاشتراكات

**داخل جمهورية مصر العربية**

- اثنى عشر جنيهاً شاملة مصروفات البريد لنسخة واحدة أربعة أعداد

**خارج جمهورية مصر العربية**

- ثلاثون دولاراً سنوياً عن أربعة أعداد ، وثمانية دولارات عن العدد الواحد شاملة مصروفات البريد

## اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

- ★ الجمعية المصرية للإدارة المالية
- ★ الجمعية المصرية العلمية للإدارة
- ★ جمعية إدارة الأعمال العربية
- ★ اكاديمية إدارة الأعمال الدولية
- ★ جماعة القادة الإداريين
- ★ جماعة خريجى المعهد القومى للإدارة العامة
- ★ الجمعية المصرية للإدارة العامة
- ★ الجمعية المصرية للإدارة الإجتماعية
- ★ الجمعية العلمية العربية للنقل
- ★ الجمعية المصرية للإدارة المحلية
- ★ جماعة العلاقات العامة العربية

## إقرأ في عددي يوليو / اكتوبر ٢٠٠١

صفحة



## قواعـــد

**تقبل إدارة تحرير المجلة نشر البحوث والدراسات والمقالات العلمية بعد فحصها واعتماد نشرها ، اذا توافرت فيها الشروط التاليـــة :**

- * ان تكون ذات علاقة وثيقة برسالة المجلة العلمية التى صدرت من اجلها
- * تقدم الموضوعات من اصل + صورة منسوخة على الآلة الكاتبة ، على ان تكون مكتوبة حديثا ولم يسبق نشرها أو تقديمها لأية دورية أخرى وتضيف المعلومات الجديدة المفيدة لفكر القارىء
- * تلتزم هذه الموضوعات بالمنهج العلمى فى البحث والإسناد الموضوعى ، وتصاغ فى لغة عربية سليمة
- * تعرض الدراسات والبحوث العلمية المقدمة للنشر على لجنة التحكيم من أساتذة الجامعات والخبراء ، ويقوم الباحثون بسداد قيمة الرسوم المستحقة نظير تكاليف النشر والتحكيم لإدارة المجلة

## السنوية

تسدد الإشتراكات نقدا وبموجب شيك باسم السيد أمين صندوق مجلة الإدارة ( إتحاد جمعيات التنمية الإدارية ) على الحساب الجارى للمجلة رقم ١٢٠١٢ بنك القاهرة ١٩ شارع عدلى .

## الإعلانات

يتفق عليها مع إدارة المجلة وفقا للشروط المحددة للإعلان بها ولقائمة أسعار الإعلانات المعتمدة من المجلس الأعلى للصحافة .

صفحة



## لجنة تحكيم المجلة




رقم الإيداع بدار الكتب : ١٩٦٩/١١


## النشر

## كلمة العدد



# الإدارة .. ونصر أكتوبر .. بين دعاة الحرب والسلام

سوف يظل يوم ٦ أكتوبر من كل عام يوماً خالداً فى تاريخ مصر ، لأنه يعيد إلى أذهان شعب مصر ذكرى من أعز وأغلى الذكريات .. ذكرى نصر أكتوبر المجيد ، الذى أكد لشعوب العالم أجمع قدرة وكفاءة المقاتل المصرى فى مواجهة العدوان والدفاع عن أراضيه المغتصبة .

إن هذا اليوم الخالد فى تاريخ العسكرية المصرية ، سوف يظل أيضا معيناً لا ينضب للكتاب والمفكرين والمحللين فى كثير من معاهد البحوث العسكرية فى جميع دول العالم ، حيث أفرزت حرب أكتوبر العديد من الدروس المستفادة التى تناولتها الكتابات العديدة من كبار المحللين العسكريين فى أنحاء العالم ، والتى أبرزت العديد من الدروس المستفادة من نتائج تلك الحرب .

ولعل من أهم الدروس المستفادة ما يلى :

١ - أشادت الكتابات العديدة لمراكز البحوث العسكرية فى جميع أنحاء العالم بالأسلوب العلمى فى إدارة العمليات الحربية ، من حيث التخطيط الجيد لها ، والتنظيم المتكامل لكافة أنشطة العمليات والتنسيق والتعاون التكتيكى والتعبوى والاستراتيجى لوحداتها العسكرية ، والإعداد والتدريب المستمر السابق للعمليات ، وتحقيق مبدأ المفاجأة ، والحشد المادى والمعنوى للأفراد ، وفى متابعة العمليات الحربية ، واتخاذ القرارات فى الوقت المناسب بالسرعة المطلوبة .

٢ - ثبت أن المقاتل المصرى كان هو العنصر الحاسم وراء هذا الانتصار ، وأن العبرة بالرجال وليست بالسلاح ، حيث تجلت قدرة وكفاءة المقاتل فى مواجهة واقتحام حصون العدو ، وبعبوره خط بارليف ، واسترداده لأرضه المغتصبة ، والذود عنها بروحه ودمائه .

٣ - أثبتت نتائج الحرب أنه كان وراء النصر قيادات عسكرية قادرة ومؤمنة ، أدارت المعركة بأداء رائع وبروح الفريق ، وكان على رأس تلك القيادات قيادة متميزة ومخلصة للرئيس محمد حسنى مبارك قائد قواتنا الجوية فى ذلك اليوم ، وصاحب اليد الطولى فى الضربة الجوية المفاجئة التى شلت جميع مواقع العدو ، وكانت هى مفتاح النصر العظيم .

٤ - أعادت حرب أكتوبر لشعب مصر ثقته بقواته المسلحة ، وهدمت نظرية الأمن الإسرائيلى ، ودمرت الجيش الإسرائيلى الذى قيل عنه أنه لايقهر ، ومحت هذه الأسطورة الخيالية التى أراد دعاة الحرب فى إسرائيل نشرها وترويجها .

٥ - أدرك شعب مصر أن ما حدث لقواته المسلحة فى عام ١٩٦٧ ، لم يكن سوى عثرة اعترضت طريق قواته المسلحة ، واستغلتها إسرائيل ، وبنت عليها ادعاءات وافتراءات كاذبة لاأساس لها من الصحة .

٦ - أثبتت حرب أكتوبر أنها بقدر ما كانت انتصاراً عسكرياً رائعاً للمدرسة العسكرية المصرية .. إلا أنها كانت أيضاً حرباً من أجل السلام .. السلام العادل والشامل .. الذى يضمن لجميع شعوب المنطقة العربية أمنها وحقوقها المشروعة .

٧ - تجلت عظمة القيادة السياسية بوضوح فى التوجه نحو خيار السلام ، مع الإصرار على عودة آخر حبة رمل فى تلك البقعة الصغيرة من أرض سيناء بطابا .. حيث آثرت القيادة المصرية أن تنحاز لطريق السلام ، وتختار أسلوب التفاوض فى إدارة تلك الأزمة ، إلى أن صدر حكم محكمة العدل الدولية الذى أكد أن هذه البقعة إنما هى جزء لا يتجزأ من أرض سيناء المصرية ، وبذلك فإن التاريخ يكون قد سجل أن سيناء قد تحررت وعادت إلى الوطن الأم مصر عن طريق الحرب ، وأيضا عن طريق السلام .

ولعل الأحداث التى تشهدها ساحة العمل العربى فى هذه الأيام ، والحرب الشرسة والاعتداءات الإسرائيلية على الشعب الفلسطينى من دعاة الحرب والدمار فى إسرائيل ، إنما تذكرنا بنتائج حرب أكتوبر الجيدة ، والدروس المستفادة منها فى مجالى الحرب والسلام ، والتى أكدت أن طريق الحرب لا يؤدى إلى تحقيق الأمن والاستقرار لكافة شعوب المنطقة.

إن معركة السلام التى يقودها الرئيس مبارك بكل كفاءة واقتدار ، لا تقل ضراوة فى إدارتها عن أية معركة حربية ، فهو يسعى دون كلل أو توقف لتنسيق الجهود من أجل تحقيق السلام الشامل والعادل فى المنطقة العربية ، إيماناً منه بأن السلام هو الطريق المؤدى إلى تحقيق الأمن والاستقرار لكافة شعوب المنطقة وفى مقدمتها إسرائيل نفسها ، وفى الوقت الذى أجمعت كافة دول العالم على إعاقة حكومة شارون ورفقائه من دعاة الحرب لمسيرة السلام وتشكيكها فى مصداقية الاتفاقات الدولية التى تم توقيعها من كافة الأطراف .

ولقد تأكد لدى جميع دول العالم أن مصر السلام .. بقيادة الرئيس مبارك .. إنما تعمل من أجل تحقيق السلام العادل والدائم فى المنطقة

العربية كلها .. إيماناً من الرئيس ، ومن خلفه شعب مصر ، أن حياة مطمئنة يجب أن تسود لتحقق لشعوب المنطقة السلام العادل الذى يكفل الحقوق المشروعة ، ويوفر لدول المنطقة الأمن والاستقرار والطمأنينة والسلام .

ولقد سعت مصر - وما زالت تسعى - من أجل الدفاع عن الحق .. الحق العربى فى انسحاب إسرائيل الكامل من كافة الأراضى العربية المحتلة بعد عام ١٩٦٧ ، والحق الشرعى لشعب فلسطين فى إقامة دولته .. إذ أن جوهر القضية هى تلك الحقوق التى يجب أن تمنح لأصحابها كاملة غير منقوصة .

ولقد سعت مصر - وما زالت تسعى - من أجل تحقيق العدالة .. العدالة فى أن تعيش جميع شعوب المنطقة فى سلام دائم .. قائم على العدل والمساواة .. وليس على مطامع التوسع ، واغتصاب الأراضى ، وبناء العديد من المستوطنات .. وهنا فإنه يجب على إسرائيل أن تدرك جيداً أن استراتيجيتها فى المنطقة يجب أن تتغير ، وأنه يجب أن تتفهم سيكلوجية الشعوب العربية ومدى تمسكها بترابها المقدس ، ومقدساتها الدينية ، والذود عنها بكل غال ونفيس ، مهما طال الوقت ، ومهما كانت التضحيات .

ولقد سعت مصر - وما زالت تسعى - من أجل تحقيق الرخاء لشعب مصر .. مصر التى ضحت بالكثير ، واستنزفت مواردها وطاقاتها الإنتاجية خلال الحروب الماضية ، لكى تحمى الأمة العربية ضد أى اعتداء .. وبالرغم من هذه التضحيات ، فإن شعب مصر بمثابرته ونضاله ، وبفضل القيادة المخلصة للرئيس مبارك ، واجه بكل حكمة وعزم كافة المشكلات الاقتصادية والاجتماعية ، وخاض خلال السنوات الطويلة الماضية معارك كثيرة لتحقيق النمو والرخاء لشعب مصر .

وإذا كانت حرب أكتوبر قد أثبتت بكل المعايير حتمية التضامن والتعاون بين الدول العربية ، من أجل وحدة الصف العربى ، فى مواجهة أى عدوان يواجه الأمة العربية .. فإن اعتداءات إسرائيل على الشعب الفلسطينى التى تقوم بها فى الوقت الحالى ، تتطلب موقفاً عربياً موحداً ، يكون أكثر قوة وتماسكاً فى مواجهة هذا الصلف الإسرائيلى .

وإذا كانت مسيرة السلام خلال هذه الأيام تتعثر خطواتها ، رغم الجهود المضنية التى يبذلها الرئيس مبارك لاحتواء الموقف ، فإن السلام العادل من أجل الحق سوف ينتصر فى النهاية مهما صادفه من عقبات ، لأن السلام هو حياة الشعوب ، وأن أبناء الشعب الفلسطينى هم أصحاب حقوق مشروعة مسلحة بالعدل والإيمان والإرادة القوية .

وأخيراً فإن مصر - بقيادة الرئيس مبارك - تبذل قصارى جهدها للعمل على تحقيق وحدة الصف العربى ، لمواجهة كافة التحديات ، إلا أن ذلك لايخفى الحقيقة التى نأمل أن تقتنع بها إسرائيل ، وهى أن مصر تريد السلام .. السلام من أجل الحق والعدل والرخاء .. السلام الذى يستند إلى القوة ، ذلك لأن القوة هى الضمان الحقيقى لحماية السلام ودعمه .. لذلك فإن قواتنا المسلحة سوف تبقى قوية وقادرة ومتطورة ، ومحافظة على استعدادها وكفاءتها القتالية العالية ، من أجل حماية أرض الوطن والدفاع عن أراضيه ، ومواجهة أى تهديدات خارجية محتملة فى المنطقة .

والله الموفق .

د. حسين رمزى كاظم

# إدارة الجودة الشاملة في تسويق الخدمات العامة

## " دراسة تطبيقية "

إعداد
الدكتور اسامة محمد علما

## أهمية البحث :

وصف الكسيس العلاقة المدهشة بين المواطن الأمريكى ومجتمعه بالملاحظتين التاليتين :

يهتم الأمريكى بشئونه الخاصة كما لو كان يعيش بمفرده فى هذا العالم ، ثم فى اللحظة التالية يراه مضحيا فى سبيل المصلحة الجماعية كما لو كان قد نسى كل شىء عن شئونه الخاصة .

" أنه يمكن تقييم حالة المجتمع الديمقراطى من خلال عدد وجودة المهام التى يقوم بها المواطن بصفته الشخصية " وقد استنتج الكسيس فى هذا أن نجاح التجربة الأمريكية يرجع الى النوعية الفريدة لمشاركة المواطن فى شئون الحكم . وقد حدد توماس جيفرسون من خلال مفهومه عن صاحب المصلحة الآلية الرئيسية لتطبيق مشاركة المواطنين فى شئون الحكم على النحو التالى :

" يجعل كل مواطن عضوا نشطا فى الحكومة ومكاتبها القريبة والأكثر أهمية بالنسبة له ، فإن ذلك سوف يربطه بأقوى المشاعر نحو استقلالية بلاده ودستورها الجمهورى "

وبرغم اعتماد الحكومة الواضح على تأييد المواطن ومشاركته ، فإن هناك علاقة عكسية متفاقمة ، قد نشأت بينهما متفاقمة ، ويعكس التدهور السريع فى معدلات مشاركة الناخبين فى الحياة السياسية لا مبالاة المواطنين المطلقة واشمئزازهم من السياسين .

كما أن انتشار بعض الكلمات المختصرة المكونة من أوائل حروف جمل مثل (NOTA) انتخبوا ولا واحد من المذكورين NIMBY ، ليس فى حديقة منزلى الخلفية

BANAN بناء لا شيء فى لا مكان ، قرب لا شيء " لهو إشارة إضافية لما أصاب الجماهير من لا مبالاة ولبعد الحكومة عن المواطنين . وبالنسبة لمشاركة المواطنين فى الشئون الأخرى ، غير الإنتخاب فإنها تقل بكثير عن عشرة من واحد بالمائة .

ولا يعلم الأمريكيون إلا القليل عن التفاصيل الدقيقة الخاصة بالعمليات الحكومية ، فعلى سبيل المثال فإن ٧٧ بالمائة من المواطنين الذين تضمنهم بحث شمل ثلاثة مدن كانوا يعلمون أن من مهام مجالس مدينتهم الإلتزام بالميزانيات التقديرية إلا أن ٧ بالمائة منهم فقط هم الذين تمكنوا من تحديد ولو رقم تقريبى لموازنة البلدية أو مديونية السندات ، أو نسبة المتبقى من حصيلة ضرائب الملكية وضرائب المبيعات وما شابه . وقد عجز حوالى ٤٠ بالمائة ممن شملتهم الدراسة عن استنتاج أو تحديد تبعات الفشل فى البدء فى إتباع سياسات كفيلة بمنع البيئة من التدهور .

## مشكلة البحث :

وهنا يثور التساؤل عما هو سبب هذا النقص الواضح فى معلومات ودعم ، ومشاركة الجمهور ؟ وما المطلوب عمله إعادة بناء علاقات بناءة بين المحكومين والحكام ؟ أول خطوة هى فحص عوائق المشاركة الجماهيرية التى تم التعرف عليها ، حتى يتم تناولها فى البرامج المستقبلية الخاصة بالمشاركة الجماهيرية . فرغم ان بعض المسئولين الرسميين ، وبعض الجماهير يؤيدون ويدعمون برامج المشاركة الجماهيرية ، إلا أن تقديرهم لتلك البرامج وللمشاركين فيها غالبا ما يتسم بالسلبية .

فغالبا ما يعتبر المسئولون الرسميون المشاركة الشعبية باهظة التكلفة فيما يخص الموارد ووقت العاملين . كما أنهم يشعرون أن المواطنين يطلبون مطالبا غير منطقية ، وينظرون للأمور نظرة مفرطة فى التبسيط ولا يتسمون بعمق النظرة ، ويحتاجون وقتا ابتدائيا طويلا للغاية ، وكثيرا ما توجههم فكرة ضرورة تساوى المدفوع والناتج ، ويتوقعون الكثير ويطالبون بالكثير ، كما انهم غير متوافقين ، ولا يمثلون اصحاب المصلحة ويشاركون بغير نظام ، مفرطى الإهتمام بمصالحهم ، غير راضين فى الوصول الى حلول وسط ، كما ينقصهم الوعى بالنواحى القانونية ، ولا يتقيدون بالموضوعات المطروحة ، ولا يودون أن يكونوا موضع حساب .

وعلى الجانب الآخر يشعر المواطنون أن الهيئات العامة غير مرنة ، ولامكترثة ، وغير مستجيبة ، وشديدة التقيد بالنواحى القانونية ، وشديدة الإغراق فى السياسة ، والمناورات ويسهل جرها الى المفاوضات والرضاء بالحلول الوسط .

كما يشعر المواطنون أن الجهات الحكومية ضعيفة المساهمة جدا فى مجالات الوقت والمال ورفع آمال الجماهير .

وبالإضافة الى تلك النظرة السلبية المتبادلة ما بين المنظمات والمواطنين فإن هناك عموميتين تخصا الحكومات المحلية يبدوا أنهما مستمرتان دون فتورهما :

اتخاذ موقف " لا تتصل بنا فنحن سوف نتصل بك " حيال المواطن ، وغياب الآلية الفعالة لحشد أهالى وموارد المجتمعات المحلية .

## سؤال البحث :

وفى ضوء إنعدام الثقة المتبادل وقلة الثقة فى البيروقراطية سواء المنتخبة أو المعينة سؤال يدور فى بحثنا هذا حول " كيف يمكن للحكومة تحريك برامج لتشجيع مشاركة الجماهير الفعالة " ؟

## محتويات البحث :

يشمل البحث أربعة مباحث :

يتناول المبحث الأول مفهوم إدارة الجودة الشاملة ودورها فى تحسين مستوى الإتصال والتعاون .

ويتناول المبحث الثانى شرح وتوضيح مدى نجاح البلديات فى تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

أما المبحث الثالث فيتناول دراسة حالة " إدارة الجودة الشاملة وإستخدام المياه فى مدينة أوريم بولاية يوتاه .

أما المبحث الرابع والأخير فيتناول نتائج هذا البحث .

### المبحث الأول

### إدارة الجودة الشاملة تحسن مستوى الإتصال والتعاون

يزعم أيوجين ما كجريجور أن " للمسئولين الرسميين الدائميين وضع استراتيجى ، يسمح لهم إما بتشجيع أو إحباط المشاركة الجماهيرية الضرورية لإدارة الشئون الحكومية بصورة فعالة " .

وتقترح دراسة حديثة أجريت على ٢٠٠ من العمد والمديرين ، أن أهم وأكثر رسالة منفردة ، يجب إيصالها الى المواطنين هى " أن المدينة تنتمى اليكم أنتم يأأصحاب المصلحة ، ولابد أن تتحملوا مسئولية تحديد مستقبلها من خلال المشاركة " ويستنتج السيد/ ريتشارد ج . لوكود عمدة أوجدنسبرج بولاية نيويورك : أن صلاح المجتمع المحلى يتساوى مع نظرة أفراده الى أنفسهم فلا بد أن تكون مشاعر المواطنين ايجابية تجاه مدينتهم حتى يرجوا لروح النجاح والرفاهية فيها " .

وإذا كان لكل وجهات النظر الخاصة بالمشاركة الشعبية أن تتحسن فلابد من ذكر وجهة النظر واسعة الإنتشار عن الحكومة أنها غير مثيرة للإهتمام وجذابة " وأن تدفع فى عروق المواطن الإحساس بالإنتماء وتزوده بإحساس يكاد يرقى الى درجة العقيدة بأهمية الهدف المحدد فى اطار نظام الحكم الديمقراطى . وتعتبر ادارة الجودة الشاملة من الإتجاهات الإدارية الحديثة التى يمكنها أن ترفع من مستوى مشاركة المواطنين فى عملية الإدارة الحكومية ، حيث ترفع من جودة الخدمة من خلال عملية التزام تشمل التنظيم بأكمله ، حيث تفوض السلطة للأفراد ليتمرنوا علي فهم متطلبات الخدمات التى تؤديها المنظمة ، وكيف يتجاوبون معها بصورة ملائمة مع أخذ صالح المواطن ( العميل ) وصالح البيئة دائما في الاعتبار .

وتحظى ادارة الجودة الشامة باهتمام مستمر فى القطاع العام . ولهذا ما يبرره حيث أن إدارة الجودة الشاملة توفر احتمالات كبيرة للتأثير الإيجابى فى مستخدمى الخدمات الحكومية .

ومبرر إنفاق الوقت والجهد فى إدارة الجودة الشاملة ،

هى أنها مفتاح رفع جودة وكفاءة الخدمات العامة التى تقدم للجمهور ففى إدارة الجودة الشاملة ، تعتبر الجودة هى قياس القيمة سواء بالنسبة للهيئة التى توفر الخدمة أو لتلقى الخدمة ، وهذا ينطبق على مواصفات الخدمة والإنتاجية والكفاءة والإستخدام الحكيم للموارد .

ولا يوجد شئ غامض يتعلق بالآليات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة فأولا : تعتبر إدارة الجودة الشاملة أن كل شئ هو عملية ، أما عملية علاجية أو عملية إدارية ، وهى صيغة أخرى لقول " أن العديد من الناس يجب أن يعملوا سويا بكفاءة لإنجاز أغلب المهام .

ثانيا : تعلم إدارة الجودة الشاملة الناس أن ينظروا الى ما هو اوسع من دورهم الوظيفى الضيق ومهام هذا الدور ، بحيث تشمل نظريتهم العمليات الأوسع التى يشكل كل منهم جزءا منها .

ثالثا : تمكن الجودة الشاملة الناس أن يتعاونوا فى تحليل وتحسين العمليات الخاصة بعملهم ، وبهذا فإنه تبعا لنظرية إدارة الجودة الشاملة فإن كل جزء فى المنظمة يمكن أن يتقدم ويتحسن بصورة مستمرة .

وتختلف مبادىء إدارة الجودة الشاملة عن مبادىء أساليب الإدارة الأخرى الأكثر تقليدية والمعروفة لأغلب المنظمات الخاصة ومنظمات القطاع العام ( جدول ١ ) .

وتختلف مبادىء إدارة الجودة الشاملة عن مبادىء أساليب الإدارة الأخرى الأكثر تقليدية والمعروفة لأغلب المنظمات الخاصة ومنظمات القطاع العام .

**ومن أهم مبادىء الجودة الشاملة : التركيز على المستهلك .**

ويتم تحديد توقعات العملاء فى إدارة الجودة الشاملة من خلال المقابلات الرسمية وغير الرسمية ومناقشة مستخدمى الخدمة ( يفترض المديرون فى كثير من الحكومات المحلية أنهم يعرفون ما الذى يحتاجه المواطن لكنهم يسألونه أبدا عن احتياجاته الفعلية ) تعتبر مشاركة العاملين من المبادىء الأساسية الأخرى لإدارة الجودة الشاملة وهو مبدأ يسرى على التدريب والتوجيه الإدارى ويعمل على ضمان أن المسئولين عن القيام بعملية ما مؤهلين أفضل تأهيل لتحسين هذه العملية ، ويعتبر تفويض السلطة للعاملين بحيث يتمكنوا من إتخاذ القرارات اليومية جانبا مهما من جوانب إدارة الجودة الشاملة ، والتدريب على مهارات الوظيفة الأساسية ، وعلى طرق التطوير والتحسين وبعد أن يتم توفير كل ما سبق يتم التفويض من خلال منحهم السلطة وتحميلهم بالمسئولية .

ومع تغلغل مبادىء إدارة الجودة الشاملة فى منظمة ما يركز الأفراد ( المدربين على الأساليب الفنية للتطوير والتحسين ) على العمليات والنظم المؤثرة أكثر من غيرها فى جودة تحقق أهداف التطوير الأساسية .

ويعتبر التطوير المستمر والإيمان بأنه دائما ما توجد إمكانية الوصول الى وضع أفضل ، من العلامات الأساسية المميزة لإدارة الجودة الشاملة .

وبناء عليه فعندما تصل إحدى العمليات الى وضع ثبات وتصبح تحت السيطرة يظل ، من واجب كل العاملين محاولة الوصول لطرق أفضل لضبط هذه العملية ، بحيث

## جدول (١)

### المقارنة بين مبادئ الإدارة التقليدية وادارة الجودة الشاملة

| الإدارة التقليدية | إدارة الجودة الشاملة |
|---|---|
| يتم تحديد أو تعريف احتياجات مستخدمي السلع والخدمات بناءا على الاختصاصات . | التركيز على المستهلك ، حيث يحدد مستخدمي السلع والخدمات ما الذي يريدونه |
| يتم احتمال حدوث الأخطاء ووجودها الهالك إذا لم يتجاوز الأمر المعايير المحددة . | لايتم احتمال الأخطاء ولا وجود هالك ولا أى عمل لا يضيف قيمة إلى المنتجات والخدمات . |
| يتم فحص المنتجات والخدمات لاكتشاف المشاكل ثم إصلاحها . | تعتمد على منع حدوث المشاكل . |
| يتم الاعتماد على الحدس فى اتخاذ العديد من القرارات . | تعتمد القرارات على الحقائق وذلك باستخدام بيانات واقعية وإجراءات عملية . |
| تخطيط قصير الأجل مرتبط بدورة الموازنة ( الميزانية التقديرية ) | تخطيط طويل الأجل مبنى على أساس تحسين طريقة أداء المنظمة لمهمتها . |
| يتم تصميم السلعة أو الخدمة بطريقة متتابعة فى أقسام منفصلة عن بعضها | التصميم المتزامن لدورة حياة السلعة أو الخدمة بأكملها بواسطة فرق مكونة من القائمين بالعديد من المهام . |
| يقوم بالرقابة والتطوير مديرين وأخصائيين أفراد | العمل بأسلوب الفريق بين المدربين والأخصائيين والموظفين والموردين والعملاء والهيئات المتشاركة . |
| تركيز التطويرات على التقدم المفاجئ فى التقنية الذي يحدث مرة واحدة مثل الحاسب الآلي والميكنة . | التحسين المستمر لكل جزئية تتعلق بكيفية أداء العمل . |
| هيكل رأسي ومركزية قائمة على الرقابة | هيكل أفقي يعتمد على اللامركزية ويقوم على أساس تعظيم الفائدة المتنافة للسلع والخدمات . |
| منح عقود قصيرة الأجل بناءا على السعر | قيام مشاركة والتزام طويل الأجل مابين البائع والمشترى قائم على الجودة والتحسين المستمر . |

تلائم احتياجات العملاء وتوقعاتهم بدرجة أكبر ، وتشير مقلوة : " أن إدارة الجودة الشاملة هى رحلة أكثر منها هدفا " الى أن القيمة المحورية فى إدارة الجودة الشاملة هى التحسين المستمر (٩) .

تقود متطلبات العملاء كل أعمال المنظمة التى تدار بمفهوم الجودة الشاملة ، ولهذا السبب تركز إدارة الجودة الشاملة على تجهيز العاملين ليتمكنوا من تحديد وفهم عملائهم بصورة أفضل وتحديد ماهى احتياجاتهم وقد قدر أن تكلفة الجودة المنخفضة : بمعنى الثمن المدفوع مقابل إعادة العمل ، والهالك ، وعدم رضاء العملاء وغيرها من تبعات قصور الجودة – قد ترتفع حتى ٣٠ بالمائة من حجم المبيعات الكلية فى المنظمات الخدمية .

وهذا يوضح مدى ضخامة قدرات خفض التكاليف الكامنة فى إدارة الجودة الشاملة (٩) .

## المبحث الثانى

## نجاح البلديات فى تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ما زالت الجودة الشاملة مفهوما جديدا فيما يتعلق بالقطاع العام ، ورغم هذا فإن بعض الحكومات المحلية قد طبقته ونجحت فى خفض التكاليف ورفع الكفاءة ، وتحتوى القائمة الموجودة بصفحة ٤ على مصادر معلومات عن كيفية تطبيق وإدارة الجودة الشاملة فى القطاع العام . وقد قررت مدينة أوستن أن تضع " العميل فى المقدمة " من خلال التطبيق الشامل لإدارة الجودة الشاملة على مستوى المدينة بأكملها .

وقد نجحت أوستن فى تطبيق مبادىء الجودة الشاملة فى القطاع العام من خلال عملية تطلق عليها " بناء معايير أوستن لخدمة المستهلك " (١٠) .

ويعتبر التطبيق أصعب مرحلة فى عملية إدارة الجودة الشاملة . وقد أنشأت أوستن هيكلا تنظيميا لتسهيل وإدارة التحول الى هذا النوع من الإدارة .

ووضعت خطوط إرشادية (Guidelines) لجوانب السلوك الإدارى الرئيسية ، وللإتصالات وللتدريب ، والمكافآت ، والتقدير وذلك لتسهيل تطبيق عمليات إدارة الجودة الشاملة . فيجب إحداث تعديل فى الثقافة التنظيمية حيث يتم تحويل محور التركيز الى تقديم مواصفات ذات جودة للمواطن .ويجب على الإدارة إدراك أنه عليها أن تشرك العاملن معها فى المسئولية .

ولإحداث هذا التغير فى الثقافة التنظيمية ، وتحسين الخدمة لابد من سير الإتصالات ( بين الإدارة والعاملين ) فى الإتجاهين . ولابد من توفير التدريب الخاص بإستعمال الأدوات وأداء العمليات حتى يتمكن العاملين من التحسين المستمر لجودة الخدمات التى يقدمونها .

كما لابد أن يظهر من خلال التقدير والمكافآت أن الإدارة ملتزمة تماما بمبدأ الجودة الشاملة وأنها توجه جهود العاملين نحو غرض تقديم خدمات ذات جودة عالية للعملاء (١٠) .

وقد استخدمت مقاطعة " ماريكوبا " بولاية " اريزونا " معاونة استشارى خارجى لتطبيق الأساليب الفنية لإدارة الجودة الشاملة . وقد نجحت هذه العملية حتى الآن فى

تركيز طاقات المقاطعة ، من خلال استخدام مجموعات هدفها الحصول على معلومات من المواطنين .

وقد تم الإتفاق على فلسفة لرسالة المقاطعة ، ورسم الخطة الإستراتيجية واختيار الأهداف الممكن قياسها كميا . وقد وصف المواطنين وفريق إدارة الجودة الشاملة اسلوب الإدارة السابق بأنه كان إدارة عن طريق الحدس وإدارة عن طريق الإستثناء ، والتقييم غير الذى يعتمد على القليل جدا من القياس ، أو غير المصحوب بقياس على الإطلاق ، وبه أنشطة غير متلائمة بالضرورة مع رسالة المقاطعة أو أغراضها أو أهدافها ، وبعد تطبيق ادارة الجودة الشاملة تغير أسلوب الإدارة فأصبح محوره توجيه جميع الأنشطة لتحقيق غرض المقاطعة وأهدافها . وتم تبسيط إجراءات العمل من خلال تنظيم مستويات العاملين على أساس حجم العمل وأصبح العاملون مسئولين عن التحسين المستمر فى الجودة ، كما أصبح قياس الأهداف الخاصة بالأداء يتم بواسطة نظام تقارير يستخدم المؤشرات الأساسية لقياس المدخلات ( المواد والعاملين مثلا ) والمخرجات ( زيادة سرعة تسليم خدمات المقاطعة مثلا ) والنتائج : ( انخفاض التكاليف في إدارات المقاطعة ، تقليل عدد موظفيها ، عدم الحاجة لزيادة الضرائب مثلا ) .

وهنا يثور التساؤل الآتى :

" إذا كانت المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة بهذه المعقولية وكان تطبيقها ملحا وفوائدها بهذا الوضوح ، فلم لم تصبح هى القاعدة فى توفير جميع الخدمات الحكومية ؟

والجواب ببساطة : أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر نموذجا جديدا بالنسبة لجميع المنظمات الحكومية تقريبا ، وهى تتطلب عملية تغيير تنظيمى معقدة تمس كل جزء فى المنظمة ، كما أنها تتطلب قيادة ذات رؤية ، وتنمية المهارات عبر المنظمة بأكملها ، وقبل كل شئ تتطلب التزاما مستمرا بها [٩] .

ويوضح الجدول رقم (٢) العوامل الجوهرية اللازمة فى إدارة الجودة الشاملة .

## المبحث الثالث

## دراسة حالة : إدارة الجودة الشاملة واستخدامها المياه بمدينة أوريم بولاية يوتاه

فى ربيع عام ١٩٨٨ ، صرح عدد من مديرى قطاعات المياه بأن مدينة أوريم بولاية يوتاه قد استنفذت جميع حقوقها المصرح بها من المياه السطحية ، وأنه يجب عليها إتباع إجراءات فورية لترشيد المياه

على جميع المستهلكين الذين يستخدمون كميات كبيرة من المياه مثل المدارس ، والمصانع ، والحدائق والكنائس وملاعب الجولف .

وقد طلب من جميع السكان خفض استهلاكهم من المياه بنسبة ٢٠٪ ، وأن يخفضوا الري الخارجى الى اقصى حد ممكن ، وأنه إذا لم يتم الإلتزام بإجراءات الترشيد السابقة فإن احتياجات المياه بالسكان البالغين ٧٠٠٠٠ من السكان لا يمكن الوفاء بها .

وكنتيجة لإجراءات الحد من الإستهلاك اصفرت

جدول رقم (٢) العوامل الجوهرية المطلوبة لنجاح إدارة الجودة الشاملة :

| العامل | تعريفه |
|---|---|
| رضاء العملاء | جودة الخدمات تحدد قيمة المنظمة . تحديد هذه الجودة يعتمد أولا واخيرا على استجابة العميل . هذه عملية مستمرة وطويلة تؤدى الى تحسين الأرباح ( الميزانيات التقديرية ) ، وبقاء المنظمة ، وتألقها ، وتحملها للمسئوليات الاجتماعية . |
| قابلية خاصية القيادة للتفويض | يتخلى القادة عن الرقابة مع إعادة هيكلة المنظمة ومع تفويض المزيد من السلطة للعاملين ومع نمو الكفاءات الاساسية ويتحول دور المدير الى ميسر للتغيير والتنمية . |
| الرؤية المشتركة | تمثل الرؤى قيم المنظمة – وهو مايعتبره أعضاء المنظمة مهما لتنمية خبرتهم المشتركة ، ومهما لما ينتجونه . ولابد من نشوء وتنمية هذه الرؤية اراديا ( دون اجبار) داخل المنظمة . |
| علاقة المشاركة | يجود العمل فى المنظمات المسطحة ( Horizontal Organhzation) حين يدرك كل عضو من أعضائها أن أمامه الفصة ليقدم مساهمة مهمة . ومع زيادة اتخاذ القرارات بواسطة الجماعات . وكذلك يتم التخلى عن المحددات التقليدية للمراتب ( مثل الاقدمية أو المركز الوظيفى أو الاستحواذ على اختصاصات الاخرين ) . الخبرة الجوهرية تتيح الخبرة الجيدة من معرفة وكفاءة الفرد والفريق والمنظمة . ولاتوجد ادوات ذات أولوية عن غيرها ، فحسن ادارة الموارد يعتمد على الخبرة بالمنتج والعميل والبيئة . |
| الثقافة التنظيمية | الوفورات غير المباشرة الناتجة عن خلق بيئة تنظيمية تشجع على العطاء أكثر مما تقيد الطاقات فى هيكل ، وتؤكد على أهمية التعلم المستمر بغرض التكيف ، وتبث الاعتقاد بأن الافراد والقيم هى مزايا تنافسية أساسية فى المنظمة وهذه المنظمة . تكون مستعدة لقبول المخاطر فى سبيل حماية وتنمية الاحساس بأهمية التعاون والتكامل داخل المنظمة . |

الخضرة بالحدائق واشتكى مديرى ملاعب الجولف من أنهم سوف يفقدون اجزاءا من مروجهم وساحاتهم الخضراء ، وبدأت مروج المدارس تموت ، وأخذ المستهلكين يطالبون بالمزيدمن المياه . وقد استطاعت المدنية تحمل فترتى ربيع وصيف عام ١٩٨٨ بشرائها المياه من مصادر أخرى . ولكن رغم هذا فإن الأزمة كانت تضيق يوما بعد يوما حيث إنتشر السخط العام على إدارة المياه فى المدينة .

## تحديد الإحتياجات من المعلومات :

بعد المرور بهذه التجربة قام مدير إدارة موارد المياه بجمع العاملين بمرفق مياه المدينة لمناقشة الوضع ومحاولة الإجابة عن بعض الأمثلة مثل :

* ماهى بالضبط حقوق المياه القانونية التى تضمن لمدينة لأوريم استخدام مصادر المياه المتاحة ؟

* كيف تخصص وتوزع المتاح من المياه ؟ ماهو حجم المياه الذى فى حوزتنا ؟ .. وكيف يمكن إرضاء احتياجات العملاء ؟

* وقد ظهر جليا أثناء الإجتماع أن المعلومات لم يسبق لها المرور بأزمة مياه وعليه فإنها لم تحتاج أبداً لجمع المعلومات اللازمة للإجابة على الأسئلة الأساسية .

* وبات واضحا أن أسلوب إدارة مرفق المياه بأوريم يجب أن يتغير حتى يمكنها إرضاء احتياجات العملاء .

* وقد نتج عجز المياه ١٩٨٨ من إنخفاض مساحات الجليد العائم الى مستوى أقل من المتوسط ومن التغير فى أنماط تكثف المياه منذ عام ١٩٨٦ . ونظرا لحداثة عهده بمشاكل نقص المياه كان على مدير إدارة المياه أن يتعلم الكثير عن نظام إمدادات المياه والتفاصيل الخاصة بحقوق المياه . وفور ما أصبحت هذه المعلومات معروفة لديه أصبحت الإدارة فى وضع أكثر قدرة لإدخال التغيرات المطلوبة فى التشغيل .

وشرعت الإدارة فى جمع جميع المعلومات عن حقوق المياه الخاصة بأوربيم ، لتحديد كيف يمكن استغلال هذه الحقوق . وقد استغرقت المقابلات مع مسئولى المياه ودراسة وثائق المحاكم أياما عديدة ونظم مرفق المياه هذه المعلومات فى تقرير أطلق عليه " إمدادات مياه أوريم " .

وكانت الخطوة التالية هى استغلال هذه المعلومات ، التى تم جمعها خلال هذا التمرين الإدارى العملى ، لحل المشاكل التى عانت منها المدينة أثناء ١٩٨٨ .

تم تنظيم " فريق النمر " لإيجاد الحلول ومنع حدوث عجز فى المياه مستقبلا . ولقب الفريق النمر هو مصطلح يستخدمه أهالى أوريم لوصف مجموعة من الناس يعملون معا على المشكلة لحلها أو فى برنامج لتحسينه . وهناك منظمات تطلق على مثل هذه الفرق " فرق تحسين الجودة " .

وقد يكون فريق النمر هذا من : مدير إدارة موارد المياه وثلاث من أعضا الإدارة هم :

مشرف المياه ، وإخصائى المياه وفنى إمدادات المياه .

وكل منهم ينظم ويراقب المياه أثناء مسيرها عبر نظام التوزيع . وقد تم أيضا ضم أحد العملاء ( المستهلكين )

الى الفريق النمر كنتيجة لإستقصاء عام أجرى في ربيع عام ١٩٨٧ ، أرسل عشوائيا الى ١٤٠٠ عميل وتم تلقى ردود من ٣١ بالمائة منهم . وتشير نتائج الإستقصاء الى أن ٤١ بالمائة من العملاء يشعرون أن إمدادات المياه وضغطها متوسطين ، بينما يشعر ٣١ بالمائة منهم أن الإمدادات والضغط أقل من المتوسط .

وقد كانت نتائج الإستقصاء متوافقة مع المجالات التى حددتها إدارة موارد المياه كمجالات تحتاج الى التحسين ، وإضافة الى هذا فقد تعلمت الإدارة درسا معها من الإستقصاء وهى ضرورة اشتراك العميل مباشرة ، كعضو فى الفريق بدلا من الإكتفاء بنتائج الإستقصاءات التى أجريت عليه ، أو تمثيله بواسطة مجموعات أخرى .

وكلف مرفق مياه أوريم عنه شركة للإعلانات ، لتقوم بعمل دراسة عن اهتمامات المواطنين على مستوى المدينة بأكملها . وقد صممت تلك الشركة قائمة استقصاء ، وأرفقتها مع فواتير الإستهلاك الشهرية .

وكان معدل الردود الملتقاه ٢٠ بالمائة . وكانت معظم الأسئلة عن الخدمات التى توفرها المدينة وما هو رأى السكان فى جودة تلك الخدمات .

وهناك سؤالان على الأخص حثا المواطنين على الأداء بإجابات تظهر اهتماما هما :

- هل تعرف من أين تأتى المياه التى تشتريها ؟
- وكيف يمكن توزيع المياه بحيث يزيد ضغطها ؟

وجاءت إجابات هذين السؤالين مفيدة للمسئولين فى تطوير خطة إدارة مياه أوريم .

وبعد تكوين فريق النمر حددت الأهداف التنظيمية وهـــى :

أن يتم توضيح حقوق المياه الخاصة بالمدينة لكل عضو فى الفريق وأن يتم رسم خطة لإدارة المياه ينتج عنها إمدادات مياه تتسم بالجودة ، وأن يتم إشباع حاجات العملاء والحصول على رضائهم . وكان هناك هدف إضافى يمس مشاركة المجتمع المحلى وهو تشجيع توعية المستهلكين .

## رسم وتطوير الخطة الإستراتيجية :

اجتمع فريق النمر كثيرا لمراجعة المعلومات الخاصة بإمدادات المياه ، كما اشترى حاسبا آليا لتخزين البيانات والمساعدة فى تحديد الإتجاهات التاريخية . ومع إكتساب أعضاء الفريق للمزيد من المعرفة قاموا بشراء معدات وحواسب آلية إضافية لزيادة قدرتهم على تتبع البيانات .

وقد نتج عن هذا – بعد حوالى عام من العمل – خطة استراتيجية لتزويد أوريم بالمياه . وقد حددت الخطة إمدادات المياه على أساس دورات كل منها تستغرق ١٥ يوما طوال العام . وهكذا أصبح أعضاء الفريق يعرفون من أين ستأتى المياه فى كل يوم من أيام العام ، وما هو المقدار المتبقى وتشمل مصادر المياه الخاصة بالمدينة الآبار والعيون والمياه المشتراه من هيئات أخرى .

ومن الفوائد المهمة التى جناها مدير إدارة المياه الإهتمام الذى أبداه أعضاء الفريق أثناء مشاركتهم فى المشروع .

وفيما يلى بعض تعليقات من بعض الموظفين :

- أتاحت لى اجتماعاتنا الشهرية الفرصة لزيادة قدرتى ، وقد ساعدتنى على استيعاب الصورة الكاملة لعملية إمداد العملاء بالمياه ، وجعلتنى أدرك أهمية العمل الجماعى . فالحقيقة أنه مع عمل الجميع على تحقيق نفس الهدف يمكن تحقيق إنجاز أكثر بكثير من ذى قبل .

- ساعدتنى روح التعاون التى تكونت أثناء الإجتماعات على الإستمتاع بوظيفتى بصورة أكبر .

- بالحصول على مدخلات من الجميع يمكنك أن تصل إلى طريقة أفضل لأداء الأعمال . كما أن هذا يشعر الجميع بالرضاء عن وظائفهم ومهنهم .

- حين يمكن للناس أن يكونوا مشاركين وأن يلعبوا دورا فى الفريق الذى يتخذ القرارات فى موضوع مهم كإمدادات المياه فإنهم يشعرون بالتحمس لتحقيق الامتياز .

- وما زال هذا الفريق يجتمع شهريا لمراجعة خطة إمدادات المياه . وقد اتسع دليل إمدادات المياه وهو الاسم الذى يطلق على امدادات مياه اوريم ، ليشمل لا فقط المعلومات عن حقوق المياه بأوريم ولكن أيضا تاريخ المياه ، ومعلومات عن الجو وخرائط ورسوم بيانية وأوراق عمل . ويمكن لأى عضو فى فريق إمدادات مياه أوريم أن يستخدم دليل أمدادات المياه ليوفر المعلومات عن أى موضوع له علاقة بأمدادات مياه أوريم . والأهم من هذا أنه منذ رسم الخطة وتنظيم الإجتماعات الشهرية فإن المدينة لم تحتاج الى تقييد استخدامات المياه بالرغم من أن الجفاف قد استمر منذ ١٩٨٦ .

***النموذج يحسن من درجة تعلم المواطن :***

جنت الإدارة ثمارا جيدة من مجهودات لإشراك السكان فى برنامج موجه لتعليمهم . فقد كانت المدينة راغبة فى توفير المعلومات للسكان ولمساعدتهم على فهم نظام إمدادات مياه أوريم وأن تحسن النتائج الخاصة باستقصاء ١٩٨٧ ( وفيما يخص نسبة الرد والمعلومات ) وفى تشجيع الإستخدام الحكيم للمياه .

وقام أحد سكان أوريم ببناء نموذج لمختلف مصادر المياه حتى يمكن استخدامه كأداة تعليمية . وهذا النموذج ( التى تبلغ ابعاده ٨ × ١٢ قدم ) .

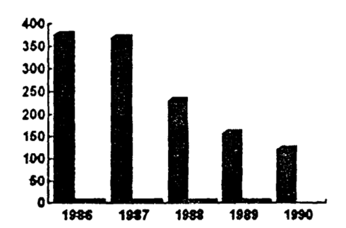
نموذج نقال وهو يظهر الجبال والأنهار والعيون والآبار وغيرها من المعالم المعروفة جيدا فى أوريم . ويضم النموذج مضخة مياه صغيرة ، بينما تمثل خطوط المياه الرئيسية فيه أنابيب بلاستيكية شفافة بحيث تظهر المياه وهى تمر خلال النظام .

وقد ساهم موظفو التعليم الخاص بالمياه في ولاية يوتاه فى هذا المشروع بكتيبات ومطويات لتوزع على المواطنين ، كما قاموا بعمل نشرة إعلانية من صفحة واحدة تحتوى على افكار قيمة عن الإستخدام الرشيد للمياه وحفظ المياه . ومع توفر النموذج والمادة المكتوبة سابقى الذكر ، عرضت إدارة موارد المياه بأوريم القيام بعروض للشرح أمام الجماعات المدنية المحلية والمدارس . وقد تم فعلا أداء العديد من العروض كما تم وضع جداول لعدد آخر منها .

أثار النموذج إهتمام معلمى المدارس ويرى المئات من

تلاميذ المدارس العرض الخاص به كل عام . وتم تلقى مكالمات من المواطنين يعربون فيها عن رضاهم عن البرنامج التعليمى كما يظهر شكل (١) رضاء العملاء المتنامى عن الخدمة حيث يظهر أن عدد المكالمات المتلقاه من العملاء غير الراضين قد بدأ فى الإنخفاض ، بعد تطبيق برنامج المعلومات فى ١٩٨٧ ، مع استمرار انخفاض عدد تلك المكالمات كل عام بعد ذلك عن العام السابق له . وقد تأقلم سكان أوريم مع ظروف الجفاف بسبب اشتراكهم فى برنامج المدينة التعليمى . كما بات السكان أكثر فهما لأهمية الإستخدام الحكيم للمياه وأصبح موظفو المدينة أكثر فهما لكيفية إشباع حاجات العملاء .

شكل رقم (١)




شكاوى العملاء التليفونية الخاصة بامدادات المياه فى مدينة أوريم ، ولاية يوتاه ١٩٨٦ - ١٩٩١

## المبحث الرابع

## نتائج البحث

حسن إدارة المياه موضوع حيوى لمستقبل أوريم ، ويثق سكان أوريم فى البرامج التى طورها فريق الإدارة ، ويعلمون أن الخطط تكفى لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية الخاصة بالمياه . وقد ساهمت إدارة الجودة الشاملة فى تحقيق هذه النتيجة المرضية بطريقتين :

أولا : هى شجعت مشاركة المواطنين فى عملة التخطيط ، وقد مثلت هذه المشاركة تجربة تعليمية ، تعلم الناس من خلالها الكثير عن إدارة شئون المياه ، مما دعم اعتزازهم بأنفسهم ومدينتهم ورغبتهم فى الحفاظ على هذا المصدر العالى .

ثانيا : شجعت إدارة الجودة الشاملة موظفى المدينة على التعاون فيما يخص تحليل وتحسين خدمات المدينة مع تركيزهم على المواطن باعتباره عميلا .

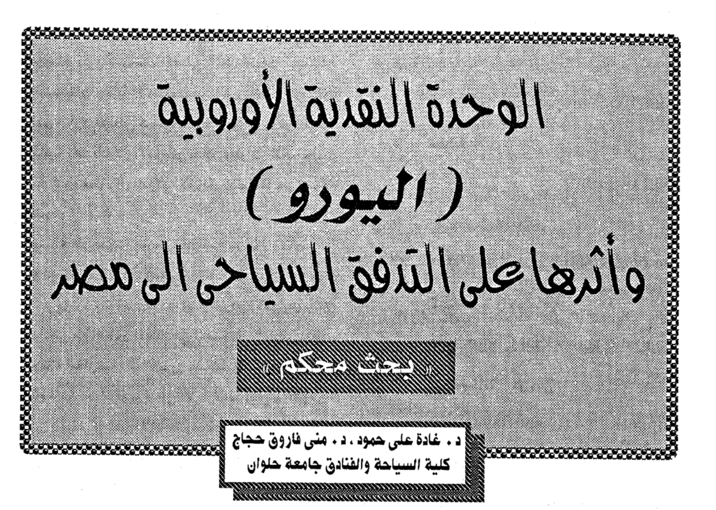
## المراجع :

1- De Tocquevile, A. Democrary in America. Alferd A. Knobf, New York (1980).
2- Schleifer, J.T. The Making of Tocquevile's Democracy in America Univ. of North Carolina Press, Chapel Hill (1980).
3- The Political Writings of Thomas Jefferson (E. Bumbauld, editor) liberal Arts Press, New York (1955).

4- Buckwalter, D.W. The Public's Knowledge of the Public's Business (in progress).
5- McGregor, E.B. Jr. The Great Paradox of Democratic Citizenship and Public Personnel Administration. Public Admin. Rev., 44 : 128 (special issue, Mar. 1984).
6- Lockwood, R.g. Personal Communication (Nov. 22, 1990).
7- Gawthrop, L.c. Civic, Civitas, and Civilitas : A New Focus for the year 2000. Public Admin. Rev., 44 : 104 (special issue, Mar. 1984).
8- Keehley, P.TQM for Local Governments. Public Management, 8 : 10 (Aug. 1992).
9- Labovitz, Executive, 6 : 2 : 15 (Mar./Apr. 1991).
10- Crook, R.B. BASICS (Biuilding Austin's standards in Customer Service) - Total Quality Management in the City of Austin. Austin, Texas.
11- Huish, G.B. Maricopa Count's Productivity Project : Applications of Tqm Via an Outside Consultant. Maricopa County, Ariz.
12- Ballard, S. Gigh-Performance Organization : A Philosophy of Coutinuous Performance. Proc. 1992 Western Social Sci. Assn., Denever, Colo.
13- Catalogue of Federal TQm Documents, Federal Quality Institute, Us Dept of commerce, National Technical Infornation Service, Springfield. Va, (May, 1991).
14- Crosby, P.B. "Quality is Free : The Art of Making Quality Certain", McGraw-Hill, New York (1979).
15- Damon, G.A., "Implementation of Total Quality Management at Pearl Harbor Naval Shipyard"., A Journal of Ship Production, 4 : 2 (May, 1988).
16- DEMING, W.E., "Out of the Crisis Massachusetts Institute of Technology Center of Advanced Engineering Study, Cambridge, Mass, (1982).
17- Do's and Don'ts for starting Federal TQM Programs Equal Employment Opportunity Commission Workshop handout, Washington, D.C. (1988).
18- How to Get Started Implementing Total Quality Management Federal Total Quality Management handbook. Quality Management Federal Total Management, Us Government Printing Office Washington, D.C. (1991).
19- JURAN, J.M. "Juran's Quality Control Handbook"., McGraw-Hill, New York (4th ed., 1988).
20- JURAN, J.M. "Juran on Leadership for Quality. An Executive Handbook", The Free Press, New York (1989).
21- Keehley, P. "TQM for Local Governments. Public Management.

(Oct., 1992).
22- OZEKL,K. & ASAKA, T. "Handbook of Quality Tools, the Japanese Approach", Productivity Press, New York (1990).
23- SENENBRENNER, J., "Quality Comes to City Hall', Harvard Business Rev., 62 : 2 : 64 ( Mar.-Apr., 1991 ).
24- Statistical Quality Control (Eugene L. Grant and Richard S. Leavenworth, editors), McGraw-Hill, New York (1989).
25- Swiss, J.E. Adapting Total Quality Management to Government Public Administration Rev., 52 : 4 : 356 (July-Aug., 1992).
26- WAGENHEIM, G. & REURINK, J., "Customer Service in Public Administration", Public Administration Rev., 52 : 4 : 356 (July-Aug., 1992).
27- WALTON, M., "The Deming Management Method", Dodd, Mead and Co., New York (1086).

* * * * *



# الوحدة النقدية الأوروبية (اليورو) وأثرها على التدفق السياحي الى مصر

« بحث محكم »

د . غادة على حمود ، د . منى فاروق حجاج
كلية السياحة والفنادق جامعة حلوان

## مقدمة :

شهدت فترة الثمانينات من القرن العشرين ظهور تكتلات اقتصادية كبرى ، كان أهمها السوق الأوروبية المشتركة والنافتا بزعامة الولايات المتحدة الأمريكية ، وتكتل الباسفيك بزعامة اليابان ، وتكتل جنوب شرق آسيا والمعروف بالنمور الآسيوية .

وتعتبر السوق الأوروبية المشتركة ، والمعروفة الآن باسم الاتحاد الأوروبى ، من أهم هذه التكتلات من الوجهة السياحية ، إذ يضم الاتحاد جميع الدول الأوروبية الكبرى المصدرة للحركة السياحية لمصر ، وبما أن اليورو هو العملة الموحدة للاتحاد الأوروبى ، فإن تأثير هذه العملة على المعاملات الاقتصادية للتجارة الخارجية المصرية بصفة عامة ، وعلى حجم الحركة السياحية الوافدة إلى مصر بصفة خاصة سيكون له أثر فعال على الاقتصاد المصرى ، نظرا لوجود علاقة ارتباط بين الجنيه المصرى والدولار الأمريكى لذلك فإن أى تغير فى قيمة الدولار مقابل العملات الأوروبية مثل الفرنك الفرنسى والمارك ألالمانى والجنيه الاسترلينى وغيرها سيؤثر بنفس القيمة وفى نفس الاتجاه على قيمة الجنيه المصرى فى مواجهة هذه العملات [1] .

ومن الملاحظ أن الدولار الأمريكى ظل العملة الوحيدة

المهيمنة على الاقتصاد العالمى خلال سنوات الستينات والسبعينات وبداية الثمانينات من القرن العشرين ، كما ظهر المارك الالمانى كعملة اقتصادية قوية فى المرتبة الثانية بعد الدولار الأمريكى خلال سنوات الثمانينات ، أما اليوم فما زال الدولار الأمريكى مهيمنا على حركة التجارة العالمية ، بينما ظل المارك الألمانى مقصورا هيمنته على حركة التجارة القائمة بين دول الاتحاد فى المقام الأول ، ومن المتوقع بدخول استخدام اليورو حيز التطبيق ألا ينتقص من هيمنة الدولار الأمريكى والين اليابانى مع التطور الهائل فى الاقتصاد اليابانى وتطور علاقاته الخارجية ، أما اليورو عند تطبيقه سيصبح العملة الثانية من حيث الهيمنة على التجارة العالمية بعد الدولار ، ومن المتوقع أنه على الأمد المتوسط ، ومع ازدهار التعامل مع اليورو خارج اوروبا ، خاصة نتيجة لانتعاش الاتحاد الأوروبى كقوة اقتصادية عالمية ، وانتشار المنشآت الدولية سيلعب اليورو دورا متزايدا فى أسواق الصرف العالمية [٢] .

**ويتكون هيكل الاتحاد النقدى الأوروبى من : [٣]**

١ – البرلمان الأوروبى

European Parliament

٢ – المفوضية الأوروبية

European Commission

٣ – المجلس الأوروبى فى جوتنبرج

European Council in Gothenburg

٤ – مجلس الاتحاد الأوروبى

Council of European Union

٥ – محكمة العدل

Court of Justice

٦ – البنك المركزى الأوروبى

European Central Bank (ECB)

٧ – اللجنة المالية والاجتماعية

Economic and Social Committee

٨ – بنك الاستثمار الأوروبى

European Investment Bank

٩ – لجنة التظلمات الأوروبية

European Ombudsman

وبالنظر الى التطور التاريخى لنشأة العملة الأوروبية الموحدة ، يتضح أن ظهور هذه العملة بشكلها الحالى تطلب المرور بعدة مراحل بدءا من معاهدة روما عام ١٩٥٧ ومرورا بقمة ما ستريخت فى ديسمبر من عام ١٩٩١ والتى تعد من أهم هذه المراحل على الاطلاق إذ تم خلالها الاتفاق على انشاء البنك المركزى الأوروبى فى نهاية عام ١٩٩٦ والعملة الأوروبية الموحدة فى نهاية عام ١٩٩٨ [٤] .

وبالتوقيع على اتفاقية ماستريخت The Mas-stricht treaty فى ١٩٩١/١٢/١١ عرفت تجربة الجماعة الأوروبية مولد " الاتحاد الأوروبى " حيث عملت الجماعة على انشاء السوق الداخلية الموحدة وتحقيق

التعاون بين الدول خاصة فى مجال السياسة الخارجية والدفاعية ومجالات متعددة اخرى مثل الشرطة والعدل والهجرة الى جانب المجالات الاقتصادية والمالية والنقدية (٥) .

وقد بدأ العمل بنظام الاتحاد النقدى الأوروبى منذ اول يناير ١٩٩٩ وبدأ التداول به مع العملات القومية فى الدول المشتركة وهى إحدى عشرة دولة تضم فرنسا ، المانيا ، بلجيكا ، لوكسمبرج ، هولندا ، اسبانيا البرتغال ، ايطاليا ، النمسا ، ايرلندا ، فنلندا . وسوف تظل كل من بريطانيا والدانمارك والسويد خارج نطاق اليورو ، وتحاول اليونان الانضمام الى المنطقة ولكن بعد تحسن الظروف الاقتصادية الحالية وحتى تستوفى بنود اتفاقية ماسترخت .

وبصفة عامة فقد تبنى الاتحاد الأوروبى اطارا عاما للنشاط السياحى يتلخص فيما يلى : (٦)

١ - ضمان حرية الحركة والتنقل وتوفير الحماية الكافية لسائحى الاتحاد الأوروبى وذلك من خلال :

- تسهيل الاجراءات الجمركية .

- تبسيط الاجراءات الأمنية فى منافذ الدخول والخروج .

- تقديم المساعدات الكافية للسائحين وتنظيم القيود الخاصة بتأمين دخول السيارات .

- حماية مصالح السائح فى حالة حدوث أى قصور فى الخدمات المقدمة اليه

٢ - إرساء القواعد الخاصة بالعمالة فى القطاع السياحى وذلك من خلال :

- توفير الحرية للمنشآت لتقديم كافة الخدمات السياحية

- توفير برامج للتدريب المهنى لكافة مستويات العمل السياحى .

- تقديم المساعدات المالية اللازمة من الصندوق الاجتماعى الأوروبى

- تشجيع وتنمية سياحة قضاء الإجازات

- إعادة النظر فى السياسات الضرائبية المتبعة

- رفع كفاءة العاملين بالقطاع السياحى

٣ - تبنى سياسات مشتركة لنشاط النقل وربطه بالنشاط السياحى .

٤ - الحفاظ على التراث الأوروبى واستغلاله الاستغلال الأمثل فى خدمة النشاط السياحى وذلك من خلال :

- حماية البيئة

- حماية التراث

٥ - التنمية الاقليمية والسياحة

وتهدف الخطة السياحية التى أعدها الاتحاد الأوروبى عام ١٩٩١ إلى تنمية صناعة السياحة بالتركيز على المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، وكذلك على رفع جودة الخدمات السياحية وتحسين الوضع التنافسى لصناعة

السياحة على المستوى العالمى

كما تهدف الخطة أيضا إلى الحفاظ على جودة البيئة الطبيعية والتراث الحضارى وعادات وتقاليد المجتمع المحلى مع توفير الحماية الاقتصادية الكافية للسائح .

وبالنظر الى الحركة السياحية الدولية الوافدة الى مصر يتضح من تحليل هذه الحركة أن دول منطقة اليورو تستأثر بحوالى نصف حجم هذه الحركة ، وتعد هذه النسبة كبيرة إذ أنها تتعدى اجمالى حجم أى حركة وافدة من أى سوق آخر .

ويظهر تأثير اليورور بقوة على الكثير من الدول بصفة خاصة مصر والتى سوف تتأثر اقتصادياتها ببدء تداول اليورو نظرا لوجود اتفاقية الشراكة المصرية الأوروبية وتضخم حجم التجارة بين مصر ودول أوروبا بالإضافة إلى ارتباط الجهاز المصرفى فى مصر ارتباطا وثيقا بالبنوك الأوروبية أكثر من ارتباطها بالبنوك الأمريكية [٧] .

ومن الأمور المسلم بها أن الاتحاد الأوروبى أدى الى ظهور سائح جديد هو السائح الأوروبى Euro Tourist مما يتطلب معه ضرورة توافر عدة عوامل حتى يمكن الوصول الى تحقيق رضائه الكامل عن الخدمة ، وتتمثل هذه العوامل فيما يلى : [٨]

* توفير الكفاءة اللازمة : ويقع علي عاتق المؤسسات القائمة محاولة استغلال كافة الخصائص المشتركة للسائحين بغرض الوصول الى تحقيق الكفاءة اللازمة فى مجال الانتاج والتوزيع .

* تماثل احتياجات ورغبات السائحين وعاداتهم الشرائية ويعد هذا التحول من التباين والاختلاف فى الرغبات والاحتياجات نواة ظهور السائح الأوروبى الجديد الذى يطلق عليه Euro Consumer or Global Consumer

## أهداف البحث :

يهدف هذا البحث الى تحليل تأثير العملة الأوروبية الموحدة (اليورو) على حجم التدفق السياحى الى مصر مع توضيح مراحل نشأة هذه العملة وأثر تطبيقها على مستقبل الحركة السياحية الوافدة .

## مراحل تطبيق اليورو بدءا من اول يوليو عام ١٩٩٠ وانتهاءً فى اول يوليو ٢٠٠٢ : [٩]

**المرحلة الأولى : ( ١ يوليو ١٩٩٠ )**

مولد الاتحاد النقدى والاقتصادى وتدفق رؤوس الأموال بين الدول الأوروبية الأعضاء بالاتحاد

**المرحلة الثانية : ( ١ يناير ١٩٩٣ )**

تكوين السوق الأوروبية الموحدة

**المرحلة الثالثة ( ١ نوفمبر ١٩٩٣ )**

تجميد التعامل بالآيكو ECU

وبداية تنفيذ الاتحاد الأوروبى بموجب معاهدة ماستريخت

**المرحلة الرابعة : (١يناير١٩٩٤)**

– تكوين المؤسسة النقدية الأوروبية فى فرانكفورت

(EMI)

– اتخاذ خطوات للتعاون الاقتصادى ووضع السياسات علي المستوى الأوروبى

– استمالة الدول الأوروبية الاعضاء من أجل تخفيف معدلات العجز وتحقيق تقدم اقتصادى متكامل

**المرحلة الخامسة : (٣١ مايو١٩٩٥)**

بداية الانتقال الى مرحلة تطبيق العملة الأوروبية الموحدة

**المرحلة السادسة : (١٥ - ١٦ ديسمبر ١٩٩٥)**

نتائج المجلس الأوروبى فى مدريد :

احلال اسم اليورو بدلا من الآيكو كعملة اوروبية موحدة ووضع جدول زمنى للتحول الى هذه العملة الجديدة فى عام ١٩٩٩ ويقدر انتهاؤه فى عام ٢٠٠٢ .

**المرحلة السابعة : (٣١ ديسمبر ١٩٩٦ )**

مرحلة انشاء البنك المركزى الأوروبى European Central Bnk (ECB) والنظام الأوروبى للبنوك المركزية European System of Central Banks (ESCB)

**المرحلة الثامنة : ( بداية ١٩٩٨)**

مرحلة تحديد الدول التى ستبدأ بالتعامل بهذه العملة الموحدة

**المرحلة التاسعة**

انجاز الوحدة النقدية وبداية إصدار العملة الجديدة الورقية والمعدنية من اليورو

**المرحلة العاشرة : ( قبل يناير ١٩٩٩ )**

الترتيبات النهائية لانشاء البنك المركزى الأوروبى والنظام الأوروبى للبنوك المركزية .

**المرحلة الحادية عشرة : (١ يناير ١٩٩٩ )**

– تكوين مجلس لتحديد اسعار الصرف لعملات البلاد المشاركة واليورو

– بداية انتهاج سياسة نقدية موحدة باليورو

**المرحلة الثانية عشرة : ( من ١ يناير ١٩٩٩ حتى ١ يناير ٢٠٠٢ )**

وضع معدلات ثابتة لأسعار صرف العملات وبداية تحضير البنوك والقطاعات الاقتصادية والمالية المختلفة للتغيير الجديد

**المرحلة الثالثة عشرة : (١ يناير ٢٠٠٢ )**

بداية التعامل باليورو كعملة نقدية موحدة وبداية الاستبدال التدريجى للعملات المحلية للبلاد الأوروبية بالعملة الجديدة

**المرحلة الرابعة عشرة والاخيرة : (١ يوليو ٢٠٠٢ )**

الانتهاء التام من التعامل بالعملات الأوروبية المحلية والاستبدال التام باليورو كعملة وحيدة لبلاد الاتحاد النقدى الأوروبى .

## شروط مشاركة الدول فى منطقة اليورو طبقا لبنود اتفاقية ماسترخت عام ١٩٩٣ :

تشترط بنود اتفاقية ماستريخت فى الدول المنضمة

لمنطقة اليورو ان تتمتع بثبات الاسعار حيث لا يجب ان يزيد معدل التضخم عن ٥ر١٪ كما يجب ان تتمتع الدول باستقرار الصرف واستقرار معدلات الفائدة بحيث لايزيد معدل سعر الفائدة طويل الأجل عن ٢٪

وتنص بنود الاتفاقية ايضا على ضرورة الايزيد عجز ميزانية هذه الدول عن ٣٪ من الناتج المحلى الاجمالى GDP [١٠].

## قوة اليورو فى مواجهة الدولار

وتتضح قوة اليورو فى مواجهة الدولار الأمريكى من الجدول التالى رقم (١)

جدول (١) عناصر القوة لدول منطقة اليورو فى مواجهة الولايات المتحدة الأمريكية

| | منطقة اليورو | الولايات المتحدة الامريكية |
|---|---|---|
| السكان | ٢٨٨مليون | ٢٥٥ مليون |
| الناتج القومى الاجمالى | ٨ر٦ ترليون دولار | ٥ر٧ ترليون دولار |
| الايرادات السياحية و نسبتها إلى الاجمالى العالمى | ٧٢ بليون دولار تمثل ١٧% | ٦٤ بليون دولار تمثل ١٦% |
| إجمالى الزيارات السياحية و نسبتها إلى الاجمالى العالمى | ٨٤ مليون تمثل ١٤% | ٤٦ مليون تمثل ٧ر٧ % |
| الميزان السياحى | ١٣ مليون دولار | ١١ مليون دولار |

و تضم منطقة اليورو : النمسا ، بلجيكا ، فنلندا ، فرنسا ، المانيا ، ايرلندا ، ايطاليا ، لوكسمبرج : هولندا ، اسبانيا و البرتغال

المصدر: WTO, CEU/ETC Seminar on the Euro and Tourism, Greece, 5-8 May: 1998

## نتائج المنتدى ETAG عن السياحة واليورو

**وتتلخص اهداف المنتدى فيما يلى :** [١١]

١ - تشجيع التعاون الفنى بين الحكومات وشركات السياحة على المستوى القومى وكذلك المنشآت السياحية التابعة للقطاعين العام والخاص على حد سواء

٢ - تنشيط وتنمية السياحة بين الدول الأوروبية

٣ - العمل علي ازالة كافة المعوقات التى تواجه تقدم السياحة

**ويتلخص تأثير تطبيق *العملة الموحدة* على الأمد القصير والبعيد على *السياحة* فيما يلى :**

**على الأمد الطويل :**

لعل من أهم الاثار لتطبيق اليورو على السياحة على المدى الطويل هى خلق نظام جديد يحقق الرفاهية للمجتمع مما ينعكس على مستويات الدخول ويساهم مساهمة فعالة فى تحسين الوضع التنافسى لهذه الدول فى مختلف الأسواق السياحية كما أن هذا النظام سيعمل على خلق تأثيرات قوية وتبنى سياسات مالية وتنمية المنتج كما سيرفع من قيمة الأموال المنفقة على النشاط السياحى وبالتالى سيضاعف من العائد المتحصل .

كما أن علاقة اليورو ومدى قوته أمام الدولار الأمريكى الذى يعد العملة المهيمنة عالميا ستؤثر بلا شك على مستقبل هذه الصناعة ويتوقف هذا التأثير على مدى التغير الحادث فى السياسات المحلية المتبعة .

**على الأمد القصير :**

ينصب الاهتمام فى الأمد القصير على التحضير لمرحلة تطبيق اليورو تطبيقا فعليا وهى المرحلة التى تبدأ من اوائل عام ٢٠٠٢ ويستلزم ذلك توافر كافة المعلومات الخاصة بالعملة الجديدة والانتقال من مرحلة التعامل مع العملة المحلية بجانب العملة الموحدة Dual Currency Period ، كما يتطلب ذلك تحديد شكل العلاقات بين دول الاتحاد مع الدول غير الأعضاء سواء فى القارة الأوروبية أو خارجها كذلك تقديم كافة الخدمات الاستشارية واعداد البرامج التدريبية للعاملين بقطاع السياحة ، هذا بالاضافة الى اعطاء النصائح والترويج للنظام الجديد بين كافة السائحين من داخل القارة الأوروبية أو خارجها

## تأثير اليورو على عمل منظمى الرحلات الشاملة :

انقسم منظمو الرحلات الشاملة ما بين مؤيدين ومعارضين لليورو وأثره على سوق الرحلات الشاملة ، ومن المتوقع أن يظهر أكبر تأثير سلبى على الدول التى تعتمد اعتمادا أساسيا على النشاط السياحى كنشاط اقتصادى فى المقام الاول مثل أسبانيا والبرتغال إذ أن هذه الدول لن تتمتع بوضع تنافسى قوى مقارنة بالمقاصد السياحية الاخرى القريبة من الاتحاد الأوروبى وغير الأعضاء به .

وبما أن السعر يشكل احد العوامل الأساسية والمؤثرة فى اتخاذ السائح قرار السفر فإن أى تغير فى أسعار الرحلات الشاملة سيؤثر بلا شك على قرار السائح بالسفر أو تفضيله مقصدا سياحيا عن مقصد آخر أو على أقل

تقدير فإن السعر سيؤثر بلا شك على تقييمه للرحلة ودرجة رضائه عنها .

ومن الأمور المتعارف عليها أنه قبل أن يدخل اليورو حيز التطبيق كان فى استطاعة الدول أن توائم سعر صرف العملات بما يتناسب مع حجم التدفق السياحى الوافد اليها الا أن هذا الأمر يعد من المستحيل تنفيذه مع تطبيق اليورو ودليل ذلك نتيجة الدراسة البريطانية التى أعدت عام ١٩٩٥ والتى ترصد حركة السياحة البريطانية إلى المقاصد السياحية الواقعة خارج الاتحاد الأوروبى والتى قدرت بـ ٣٠٪ وتتنبأ هذه الدراسة بزيادة هذه الحركة الى ٤١٪ فى عام ٢٠١٠ . (١٢)

ويتوقع مؤيدو هذه النظرية بأنه مع تطبيق اليورو سوف تتناقص الحركة السياحية داخل دول الاتحاد الأوروبى بمعدلات ملحوظة ، ومع دخول اليورو حيز التطبيق الفعلى يصبح لزاما على منظمى الرحلات الشاملة أن يقوموا بتحويل كل المعاملات التى كانت تتم بالعملات المحلية للدول التى يتبعوها إلى العملة الجديدة وأن يتم الإعلان عن أسعار الرحلات الشاملة بالعملة الجديدة (اليورو) .

ولعل أكثر الشركات تأثرا بتطبيق اليورو هى الشركات التى تعتمد اعتماداً أساسيا فى دخلها على التغير فى أسعار صرف العملات المختلفة والذى سيختفى مع وجود العملة الجديدة والتعامل بها مما سيؤثر تأثيرا كبيرا على المركز المالى لهذه الشركات إذ أن السائح سيفضل أن يقوم بعملية التغيير بنفسه .

## تأثير اليورو على صناعة الضيافة

ويظهر تأثير اليورور الايجابى على صناعة الضيافة فيما يلى : (١٣)

* نهاية التغير فى أسعار صرف العملات أو تذبذبها .
* انخفاض تكلفة التحويلات النقدية .
* استقرار الأسعار
* انخفاض حدة المنافسة نتيجة انخفاض أسعار صرف العملات فى الأسواق المنافسة
* زيادة القوة الشرائية
* انخفاض أسعار الفوائد
* تحسين الصورة السياحية لكثير من المقاصد السياحية على سبيل المثال ينظر السائح الألمانى الى المقصد النمساوى باعتباره مقصدا مرتفع الأسعار كما يعد السوق الايطالى أرخص أسعارا نظرا للانخفاض المستمر لقيمة الليرة الإيطالية .
* سيؤدى تطبيق اليورو إلى وجود وفر يصل إلى ٣٠ بليون دولار كانت تنفق بواسطة السائحين الأوروبيين على تحويلات العملات ، وهذا الوفر سيوجه بلا شك بشكل كلى أو جزئى للإنفاق على صناعة الضيافة .

## تأثير اليورو على السياحة المصرية :

تعد أوروبا اليوم قوة اقتصادية موحدة بعد اتفاق احدى عشر دولة اوروبية من بين خمسة عشر دولة هى دول الاتحاد الأوروبى على التعامل مع اليورو كعملة أوروبية موحدة هذا بالإضافة إلى تحرير النقل الجوى من

كل القيود ، وبعد بدء تنفيذ اتفاقية شنجن Shengen اصبح من المتوقع ان تصبح أوروبا سوقا سياحية تنافسية عن ذى قبل نظرا لتوقع زيادة الحركة السياحية بين مختلف الدول المكونة للاتحاد مع إزالة كافة القيود الجمركية والعقبات المواجهة للحركة السياحية .

ولأن اليورو سيصبح عملة قوية دوليا فإنه سيؤدى الى خفض الفوارق بين مستويات النمو والدخول خاصة فى الدول الأوروبية ذات العملات الأقل قوة مثل اسبانيا وايطاليا ، وتعد هذه الدول من أكبر الدول المصدرة للحركة السياحية الى الشرق الاوسط وخصوصا مصر ،

ومع زيادة قوة اليورو فى مقابل عملات الدول الأخرى المستقبلة للحركة السياحية مثل المقصد المصرى فإنه من المتوقع زيادة التدفق السياحى الى هذه الدول وانتعاش الحركة السياحية بها باعتبارها دولاً نسبيا رخيصة (١٤) .

## تحليل الحركة السياحية الوافدة الى مصر من دول منظمة اليورو

يوضح الجدول التالى (٢) اجمالى الحركة السياحية الوافدة من دول منظمة اليورو الى مصر

جدول (٢) الحركة السياحية الدولية الوافدة من دول منطقة اليورو إلى مصر

| الأعوام / الدولة | ٢٠٠٠ | ١٩٩٩ | نسبة التغير |
|---|---|---|---|
| فرنسا | ٣٧٩٨٨٨ | ٣١٣٠٤٨ | ٢١ر٤ |
| المانيا | ٧٨٦٣٣٦ | ٥٤٧٨٥٥ | ٤٣ر٥ |
| بلجيكا | ١٠٦٦٣٣ | ٩٤٢٩٨ | ١٣ر١ |
| لوكسمبرج | ٥٢٦٠ | ١٤٦٣ | ٢٥٩ر٥ |
| هولندا | ١٤٢٠٧٤ | ١٢٣٦١٨ | ١٤ر٩ |
| اسبانيا | ١٠٣٢٧٥ | ٩٢٨١٧ | ١١ر٣ |
| البرتغال | ١٢٥٢٨ | ٥٧٢٧ | ١١٨ر٨ |
| ايطاليا | ٧٥٢١٦٦ | ٦٦٧٤٦٠ | ١٢ر٧ |
| النمسا | ٩٩٦٥٢ | ٨٥٤٦٣ | ١٦ر٦ |
| فنلندا | ٢٥٠٠٥ | ٩٤١٤ | ١٦٥ر٦ |

- تعد ايرلندا أيضاً من دول منطقة اليورو إلا أن الإحصاءات الخاصة بالسياحة الوافدة منها إلى مصر تدخل ضمن إحصاءات إجمالى الحركة الوافدة من السوق البريطانى

ويتضح من الجدول السابق أن السوق الألمانى يحتل المركز الأول من حيث اجمالى الحركة الوافدة من دول منطقة اليورو الى مصر حيث بلغ حجم الزيارات السياحية ٧٨٦٣٣٧ زيارة فى عام ٢٠٠٠ بزيادة قدرها ٤٣٫٥٪ عن عام ١٩٩٩ ، يليه فى الترتيب السوق الايطالى بإجمالى زيارات ٧٥٢١٦٦ زيارة عام ٢٠٠٠ وبنسبة زيادة قدرها ١٢٫٧ عن عام ١٩٩٩ .

ثم يأتى فى المركز الثالث السوق الفرنسى بإجمالى زيارات بلغت ٣٧٩٨٨٨ عام ٢٠٠٠ وبنسبة زيادة قدرت بـ ٢١٫٤ عن العام السابق ، ويأتى السوق الهولندى والبلجيكى فى المركزين الرابع والخامس على التوالى بإجمالى زيارات ١٤٢٠٧٤ و١٠٦٦٣٣ على الترتيب فى عام ٢٠٠٠ بنسبة زيادة قدرها ١٤٫٩ و١٣٫١ عن عام ١٩٩٩ . ويأتى السوق الاسبانى والنمساوى والفنلندى والبرتغالى وسوق لوكسمبرج فى المراكز الأخيرة من حيث إجمالى الحركة للسياحة الوافدة الى مصر من دول منطقة اليورو مع ملاحظة تميز معدلات الحركة بالارتفاع فى أعداد السائحين القادمين من هذه الأسواق خلال عام ٢٠٠٠ مقارنة بالعام السابق .

## إجمالى الحركة الوافدة إلى مصر من دول منطقة اليورو مقارنة بإجمالى حركة السياحة الدولية الوافدة إليها :

ويوضح الجدول التالى (٣) اجمالى الحركة السياحية الوافدة من دول منطقة اليورو ونسبتها الى اجمالى الحركة الدولية الوافدة اليها عن عامى ٢٠٠٠ ، ١٩٩٩

| الأعوام | إجمالى الحركة الدولية الوافدة إلى مصر | إجمالى الحركة الوافدة من منطقة اليورو | نسبة الحركة الوافدة من منطقة اليورو إلى إجمالى الحركة الوافدة إلى مصر |
|---|---|---|---|
| ٢٠٠٠ | ٥٥٠٦١٧٩ | ٢٤١٢٨١٧ | ٤٣٫٨٢ |
| ١٩٩٩ | ٤٧٩٦٥٢٠ | ١٩٤١١٦٣ | ٤٠٫٤٧ |

المصدر : وزارة السياحة ، السياحة بالأرقام ، ٢٠٠٠

وبتحليل الأرقام الواردة فى الجدول السابق يتضح أن دول منطقة اليورو تستأثر بنسبة ٤٣٫٨٢ من اجمالى الحركة السياحية الدولية الوافدة إلى مصر عام ٢٠٠٠ مقارنة بنسبة ٤٠٫٤٧ من إجمالى الحركة الوافدة ومع تطبيق اليورو أوائل عام ٢٠٠٢ من المتوقع ان تتزايد هذه النسبة لتتعدى أكثر من نصف الحركة خاصة عند انضمام العديد من الدول المرشحة لمنطقة اليورو .

## النتائج والتوصيات

**اولا : النتائج :**

لعل من أهم المتغيرات التى شهدها القرن العشرون ظهور التكتلات الاقتصادية الكبرى ، ويأتى الاتحاد الأوروبى على رأس هذه التكتلات من حيث الأهمية ، وبما أن اليورو هو العملة الموحدة للاتحاد الأوربى والتى من المتوقع بعد دخولها حيز التطبيق الفعلى فى أوائل عام ٢٠٠٢ أن تلعب دورا اقتصاديا هاما بل من المتوقع أيضا أن تقف عائقا أمام هيمنة الدولار الأمريكى كوحدة نقدية مهيمنة على الاقتصاد العالمى .

وبالنظر الى تأثير اليورو على حجم الحركة السياحية الدولية الوافدة الى مصر يلاحظ أنه مع ازدياد قوة هذه العملة فإن الدول السياحية المستقبلة والتى تقع خارج نطاق اليورو ستصبح دولا رخصية وبالتالى ستجذب مزيدا من الحركة من دول منطقة اليورو باعتبار أن القوة الشرائية لهذه العملة الموحدة سترتفع ارتفاعا كبيرا لتنافس قوة الدولار .

وبالرغم من توقع زيادة الحركة داخل دول الاتحاد نظرا لتلاشى كافة العوائق والقيود الخاصة بانتقال السائحين داخل دول الاتحاد الا أنه من المتوقع أن تضار الدول السياحية التى تعتمد اعتمادا رئيسيا على النشاط السياحى كنشاط اقتصادى قائم مثل ايطاليا واسبانيا والبرتغال نظرا لوجود تنافس قوى من دول تقع فى حوض البحر المتوسط من حيث الأسعار مثل مصر ، تونس ، اسرائيل ، الاردن وتركيا .

ويتوقع منظمو الرحلات الشاملة أنه مع تطبيق اليورو سوف تتناقص الحركة السياحية داخل دول الاتحاد الأوروبى بمعدلات ملحوظة على الرغم من توقع زيادتها الى الدول الواقعة خارج نطاق منطقة اليورو ، أما عن تأثير اليورو على صناعة الضيافة فإنه من المتوقع أن يؤدى الى رفع الصورة السياحية لكثير من المقاصد السياحية نظرا لثبات أسعار صرف العملات وانخفاض تكلفة التحويلات النقدية واستقرار الأسعار لزيادة القوة الشرائية وانخفاض أسعار الفوائد .

وبالنظر الى الحركة السياحية الوافدة الى مصر من دول منطقة اليورو يتضح أن حوالى نصف الحركة السياحية الدولية الوافدة الى الدولة تأتى من دول منطقة اليورو وتتسم الحركة بمعدلات متزايدة من عام إلى آخر ، كما أنه من المتوقع أن ترتفع هذه الحركة مع دخول اليورو حيز التطبيق الفعلى لتتعدى هذه النسبة خاصة بعد أن تنضم المملكة المتحدة والسويد والدنمارك الى منطقة اليورو فى وقت لاحق .

**ثانيا : التوصيات :**

* ضرورة زيادة الطاقة الفندقية لاستقبال الحركة المتزايدة الوافدة من سوق منطقة اليورو .

* رفع جودة الخدمات المقدمة الى السائح إذ أن عنصر الجودة سيكون عنصرا هاما ومؤثرا فى اتخاذ قرار الشراء.

* إعادة النظر فى سياسة أسعار الفائدة على الجنيه المصرى .

* ضرورة اعداد البنوك المصرية للدخول فى مجال الخدمات المصرفية الشاملة حيث سيكون أمام البنوك عملتين فقط هما اليورو والدولار الأمر الذى سيعكس اختفاء المزايا التنافسية القائمة على العملات القومية والجمارك .

* العمل على رفع كفاءة العاملين فى مجال السياحة والفندقة إذ أن تطبيق اليورو سيعمل على خلق مزيد من فرص العمل الجديدة كما أن التعامل بعملة واحدة بين منطقة اليورو سيؤدى الى تسهيل عملية انتقال رؤوس الأموال بين هذه الدول والعالم الخارجى وفتح مجالات جديدة للانتاج والتوظف لا سيما فى الدول التى تتوافر لها شرطان اساسيان وهى الدول الأقل تكلفة والدول الأكثر جاذبية للاستثمارات وهذا بلا شك متوافر بمصر .

* الاهتمام باجراء الداراسات السوقية المتعمقة وذلك من خلال الدراسات التى تقوم بها المكاتب السياحية الخارجية القائمة فى هذه الأسواق أو من خلال الشركات المتخصصة فى إجراء مثل هذه الدراسات حتى يتثنى التعرف على دوافع ورغبات واحتياجات السائح الجديد القادم من هذه المنطقة .

* العمل على تكثيف الحملات التنشيطية فى اسواق الاتحاد الأوروبى بصفة عامة ومنطقة اليورو بصفة خاصة وذلك من خلال رفع الميزانيات المخصصة لهذه الأسواق وتبنى استراتيجيات وخطط تسويقية وتنشيطية تعمل على استخدام مزيج متنوع من الأدوات .

* * *

## المراجع


(١) بنك مصر ، النشرة الاقتصادية ، السنة الثانية والأربعون ، العدد الأول ، ١٩٩٩ ، ص ٦٦

(2) Bekx, P., The Implications of the Introduction of the Euro for non EU Countries, European Commission, Euro papers, No.26,1998, pp.13-14.

(3) European Commission, Institutions of the European Union, Euro papers,1999.

(٤) بنك مصر ، النشرة الاقتصادية ، السنة الأربعون ، العدد الأول ، ١٩٩٧ ، ص ٤٧

(٥) د . محمود الطنطاوى الباز ، اقتصاديات التجارة الخارجية ، مكتبة عين شمس ، ١٩٩٩ ، ص ٢١٦

(6) Williams, A. and Shaw, G., Tourism and Economic Development : European Experiences, Third Edition, John Wiley and Sons, UK.. 1998, pp. 378 - 279.

(٧) بنك مصر ، مركز البحوث ، أوراق بنك مصر البحثية ، العملة الأوروبية الموحدة " اليورو " النشأة ومراحل التطبيق والاثار المتوقعة على الاقتصاد الدولى والمصرى، العدد ٧ ، ١٩٩٩ ، ص ٤٠ .

(8) Swarbrooke, J. and Horner, S., Consumer Behaviour in Tourism, Butterworth Heinmann, UK., 1999,

pp.210-211.

(9) European Commission, When will the "Euro" Be in our Pockets ?, 1996, pp. 8 - 9.

(١٠) بنك مصر ، مركز البحوث ، أوراق بنك مصر البحثية ، العملة الأوروبية الموحدة " اليورو " النشأة ومراحل التطبيق والاثار المتوقعة على الاقتصاد الدولى والمصرى ، العدد ٧ ، ١٩٩٩ ، ص ١٩

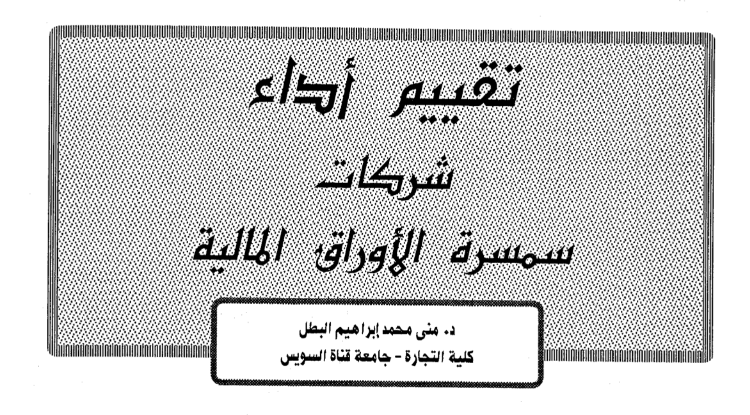
(11) WTO, CEU/ETC Seminar on the Euro and Tourism, Greece, 5 - 8 .May 1998

(12) WTO, CEU/ETC Seminar on the Euro and Tourism, Greece, 5 - 8 .May 1998

(13) WTO, CEU/ETC Seminar on the Euro and Tourism, Greece, 5 - 8 .May 1998

(١٤) نظمى أمين ، تحليل الأسواق السياحية ، القاهرة ، ٢٠٠٠ .

* * * * *



# تقييم أداء شركات سمسرة الأوراق المالية

د. منى محمد إبراهيم البطل
كلية التجارة - جامعة قناة السويس

## الفصل الأول

## مقدمة البحث

### أولا : مشكلة البحث :

#### ١ - خلفية المشكلة :

الأصل فى معاملات البيع والشراء ، أن يباشر كل من البائع والمشترى بنفسه العملية ، ويجوز أن يوكل أحدهما غيره لتنفيذها ، ولكن الأمر قد يختلف فى مجال التعامل فى الأوراق المالية ، فقد يتم البيع والشراء داخل نطاق مكانى محدود وهو البورصة ( السوق المنتظمة ) ، أو خارج البورصة ( السوق غير المنتظمة ) ، وسواء كانت عند إصدار الأوراق المالية لأول مرة من خلال الاكتتاب العام ، وهو ما يطلق عليه السوق الأولية ، أو كانت تتم بتداول هذه الأوراق بعد إصدارها ، وهو ما يطلق عليه السوق الثانوية ، يتطلب الأمر فى كل الأحوال أن يكون هناك وسيط بين البائع والمشترى ، وهو ما يطلق عليه (( السمسار The Broker )) (١) .

وقد اعتبر القانون ، السمسرة فى مجال الأوراق المالية مهنة قائمة بذاتها ، و(( اشترط الحصول على ترخيص بذلك من هيئة سوق المال ، والقيد بالسجل المعد لديها لهذا الغرض )) (٢) .

ويرجع معرفة مصر بسمسار الأوراق المالية ، منذ إنشاء بورصة الأورق المالية بالاسكندرية عام ١٨٨٣ ، ثم بورصة القاهرة عام ١٨٩٧ ، وقام بنك مصر بدعمهما عن طريق الشركات التى أنشأها وطرحت أسهمها وتداولت فيهما . (٣)

تجمد العمل فى البورصتين ، كنتيجة لحركة التمصير والتأميم الشامل لهما عام ١٩٦٤ [(٤)] ، الأمر الذى أدى إلى هبوط حركة التعامل [(٥)] ، حيث أنشأت الحكومة صندوقا لدعم البورصتين ، ومكاتب السمسرة القائمة فى ذلك الوقت ، كان عددها تسع مكاتب بالقاهرة [(٦)] ، وست مكاتب بالإسكندرية [(٧)] .

ظهرت الحاجة لإحياء البورصتين ، بعد الأخذ بسياسة الإنفتاح الإقتصادى ، وتدفق الإستثمارات الأجنبية ، وتشجيع القطاع الخاص ، وتطبيق سياسة الإصلاح الإقتصادى ، وتحويل شركات القطاع العام لشركات قطاع أعمال [(٨)] . كما أنشئت الهيئة العامة لسوق المال والهيئة العامة للاستثمار ، وقد صاحبت كل ذلك مجموعة من القوانين المنظمة [(٩)] .

وقد اشترط القانون ، منح ترخيص مزاولة مهنة السمسرة لمن يتوفر فيه الشروط التالية :

(١) **شروطاً تتعلق بالكفاية المالية** : ومفادها (( أن يكون طالب الترخيص شركة مساهمة أو شركة توصية بالأسهم )) فقرة أ مادة ٢٩ من القانون )) ، برأس مال مُصدر ٢٥٠ ألف جنيه مصرى على الأقل ، ولا يقل المدفوع منه عن الربع ( فقرة (١) مادة ١٢٥ من اللائحة ) . كما أضاف وزير الاقتصاد (( على الشركة أن تحتفظ بالملاءة المالية اللازمة لمزاولة نشاطها ، وبما يحقق ضمان وفائها بإلتزاماتها ، وذلك مع مراعاة ما تضعه الهيئة من قواعد فى هذا الشأن )) [(١١)] .

(٢) **شروطا تتعلق بالحالة المدنية** : ومفادها فيمن يباشر عمليات التداول بالبورصة ، ممثلاً لشركة السمسرة ، أن يكون متمتعا بالأهلية القانونية ، وبالغاً من العمر خمساً وعشرين عاماً ( الفقرة الأولى مادة ٨٩ من اللائحة ) .

(٣) **شروطا تتعلق بالنزاهة وحسن السيرة** : ومفادها (( ألا يكون ممن سبق فصله تأديبيا من الخدمة أو منعه تأديبيا بصفة نهائية من مزاولة مهنة السمسرة أو أى مهنة حرة أو حكم عليه بعقوبة جناية أو جنحة فى جريمة ماسة بالشرف أو الأمانة أو بعقوبة مقيدة للحرية فى إحدى الجرائم المنصوص عليها فى قوانين الشركات أو التجارة أو قانون سوق المال أو حكم بشهر إفلاسه . وأن يكون حسن السمعة وذو نزاهة تجارية ، ويكون متفرغاً ولا يعمل بأى وجه وبأية صفة فى شركة سمسرة أخرى أو فى الأعمال التجارية )) . ( الفقرة الثالثة والخامسة مادة ٨٩ من اللائحة ) .

(٤) **شروطا تتعلق بالكفاءة الفنية** : ومفادها (( أن يكون حاصلاً على مؤهل عال مع استثناء الخبرة أو إجتياز الإختبارات أو الدراسات التى يصدر بشأنها أو بتنظيمها قرار من الهيئة )) ( الفقرة ٤ ، ٦ من المادة ٨٩ من اللائحة ) .

كما أصدر وزير الاقتصاد ، القرار رقم ٣٩ لسنة ١٩٩٨ [(١٢)] ، بإضافة باب جديد إلى اللائحة التنفيذية لقانون سوق رأس المال الصادر منه برقم ١٣٥ لسنة ١٩٩٢ ، هو الباب السادس : أحكام منظمة لشركات تكوين وإدارة محافظ الأوراق المالية وشركات السمسرة فى الأوراق المالية .

يتضح من كل ما سبق ، أن المشرع قد علق أهمية كبيرة على نزاهة وكفاءة شركات السمسرة ، حيث أن السمسار هو حجر الزاوية فى سوق الأوراق المالية ، وتعتمد على كفاءته ونزاهته سلامة عمليات السوق وتدعيم الثقة فيه من جانب المستثمرين .

كما تواصل الدولة خطاها نحو تشجيع الإستثمارات ، ومحاربة الركود الاقتصادى بالأساليب المباشرة ، وغير المباشرة ، بهدف زيادة الإستثمارات لتصل تدريجياً إلى ٤٠٪ من الناتج القومى [١٣] . وتاكيداً لذلك ما جاء بالبيان المالى لوزارة المالية ، باستمرار تنفيذ برامج وسياسات الإصلاح الاقتصادى والمالى مع استمرارية قياس الأداء وربطه بمؤشرات المتغيرات فى الحركة الاقتصادية والاجتماعية ، وقد تمثلت أهم النتائج فيما يلى [١٤] :

(١) ارتفع معدل النمو الحقيقى فى الناتج المحلى الإجمالى من ١٣٩ر١ مليار جنيه عام ١٩٩٣/٩٢ بمعدل نمو ٥ر٢٪ إلى ٣ر٢٥٦ مليار جنيه عام ١٩٩٧/٩٦ بمعدل نمو ٣ر٥٪ وليصل إلى نحو ٧ر٥٪ فى عام ١٩٩٨/٩٧ .

(٢) إتجاه أسعار الفائدة إلى الإنخفاض مع المحافظة على تشجيع الإدخار وإنخفاض معدل التضخم من ١٥٪ عام ١٩٩٣/٩٢ إلى ١ر٥٪ عام ١٩٩٧/٩٦ .

(٣) انخفاض عجز الموازنة العامة من ١ر٤٪ من الناتج المحلى الإجمالى عام ١٩٩٣/٩٢ إلى أقل من ١٪ عام ١٩٩٧/٩٦ .

(٤) زيادة الاحتياطيات الدولية من ٨١ر١٠ مليار دولار عام ١٩٩٣/٩٢ إلى ٤ر٢٠ مليار دولار عام ١٩٩٧/٩٦ .

(٥) زيادة حجم التداول فى الأوراق المالية بسوق المال ، إذ ارتفعت قيمة التداول من ٦ر٥٦٨ مليون جنيه عام ١٩٩٤/٩٣ إلى ٢٤ مليار جنيه عام ١٩٩٧/٩٦ بزيادة قدرها ٥ر٢٣ مليار جنيه بنسبة زيادة ٤١٥٩٪ .

(٦) الإستمرار فى تنفيذ برامج الخصخصة لتحقيق الهدف المرسوم لها واستخدام جانب من عائدها فى تخفيض الدين العام المحلى .

(٧) تنمية المدخرات العامة وتشجيع الإستثمار وضبط حركة التوسع النقدى وترشيسد استخدام القروض .

يتضح من النتائج الموضحة ، الرؤية الموضوعية التى تبنتها الدولة لتحقيق الإنطلاق المرجو للاقتصاد المصرى ، وتكاتف الجهود المبذولة من قبل الدولة ومؤسساتها ، نحو تنقية المناخ الإستثمارى وتطويره وجعله أكثر جاذبية أمام المستثمر المحلى والأجنبى ، وحتى نتمكن من الدخول فى سباق المنافسة العالمية لإجتذاب الاستثمارات الأجنبية ، ليس مع الدول النامية فقط ولكن أيضا مع المجتمع الدول بأكمله .

كما يتضح أيضا ، أن نسبة الزيادة فى حجم التداول فى الأوراق المالية بسوق المال ، والتى بلغت خلال ثلاث سنوات ٤١٥٩٪ ، قد تمت أيضا بمجهودات سمسرة الأوراق المالية ، التى من مهامها الأساسية ما يلى [١٥] :

**المهمة الأولى :** تنفيذ أوامر العملاء شراء وبيعا للأوراق المالية ، بتجميع هذه الأوراق والتأكد من

سلامتها ، ثم ترتيبها وتنفيذها بإنضباط ودقة وأمانة وكفاءة فى الأداء .

**المهمة الثانية :** التأثير فى الكفاءة الداخلية للسوق ، والتى يقصد بها قدرة السوق على خلق التوازن بين العرض والطلب ، دون أن يتكبد المتعاملون فيه تكلفة عالية بالنسبة للسمسرة ، ودون أن يتاح للتجار والمتخصصين أى صناع السوق فرصة لتحقيق مدى أو هامش ربح مغال فيـــــه (١٦) .

**المهمة الثالثة :** توسيع السوق ، وتعمل على تحقيق ذلك مع باقى المؤسسات العاملة فى المجال ، حيث تعتمد على جذب مستثمرين جدد محليين وعالميين عن طريق شرح طبيعة السوق وأساليبة ويساعدها فى ذلك فنيين قادرين على توجيه النصح والإرشاد للمستثمرين موضوع النصح .

لذلك كان اهتمام الباحثة بتقييم اداء شركات سمسرة الأوراق المالية ، لدورها المؤثر فى سوق رأس المال عامة ، وسوق الأوراق المالية خاصة .

**ب - ظواهر المشكلة :**

وفقا للدراسة الإستطلاعية التى قامت بها الباحثة (١٧) أمكن تحـديد عـدد من أهم الظواهر كـأسـاس لمشكلة البحـث :

**(١) الزيادة المضطردة فى الإصـــدارات وحـــركـــة التداول وعدد الشركات وأسهمها المتداولة :**

***(أ) إجمالى قيمة الإصدارات :***

شهدت سوق الإصدارات زيادة واضحة فى إصدارات الأوراق المالية ، نتيجة لزيادة ثقة المستثمرين المصريين والأجانب فى الإقتصاد المصرى ، سواء تمثل ذلك فى تأسيس شركات جديدة أو زيادة رؤوس أموال شركات قائمة :

ويوضح الجدول رقم (١) إجمالى قيمة الإصدارات خلال الفترة من ١٩٩٤ حتى مارس ١٩٩٨ ويتبين منه ما يلـــــى :

(١) ارتفعت قيمة الإصدارات الجديدة عند التأسيس من ٢١٤١ مليون جنيه عام ١٩٩٤ تمثل نسبة ٤٣٫٨٪ من إجمالى قيمة الإصدارات ، إلى ١٢٠٨٨٫٦ مليون جنيه عام ١٩٩٧ تمثل نسبة ٦٢٪ .

(٢) رغم إرتفاع قيمة الإصدارات الجديدة لزيادة رأس المال من ٢٧٠٨ مليون جنيه عام ١٩٩٤ إلى ٦٢٠٠,٩ مليون جنيه عام ٩٧ ، إلا أن نسبتها للإجمالى إنخفضت من ٥٥,٥ ٪ إلى ٣١,٨٪ .

(٣) بلغ إجمالى قيمة إصدارات السندات الحكومية ٧٠٠٠ مليون جنيه ، بينما بلغت قيمة إصدارات الشركات ٢٢٢٠مليون جنيه .

(٤) إرتفع المتوسط الشهرى لقيمة الإصدارات من ٤٠٦,٥ مليون جنيه عام ٩٤ إلى ١٦٢٣,٧ مليون جنيه عام ١٩٩٧ .

## جدول رقم (1)
## إجمالى قيمة الإصدارات
## خلال الفترة من 94 حتى مارس 1998

القيمة بالمليون جنيه

| بيـــــان | 1994 | | 1995 | | 1996 | | 1997 | | مارس 1998 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | قيمة | %(**) | قيمة | % | قيمة | % | قيمة | % | قيمة | % |
| **إصدارات جديدة عند التأسيس:** | | | | | | | | | | |
| جنيه مصرى | 1957.8 | 40.1 | 3892.0 | 34.6 | 8296.3 | 40.3 | 11638.4 | 59.7 | 2925.9 | 58.1 |
| أجنبى (مقوم بالمصرى) | 183.2 | 3.8 | 699.8 | 6.2 | 1265.8 | 6.1 | 450.2 | 2.3 | 1.7 | .3 |
| | 2141.0 | 43.9 | 4591.8 | 40.8 | 9512.1 | 46.4 | 12088.6 | 62.0 | 2927.6 | 58.4 |
| **إصدارات جديدة لزيادة رأس المال:** | | | | | | | | | | |
| جنيه مصرى | 2666.5 | 54.7 | 3223.1 | 28.6 | 5478.4 | 26.8 | 5923.4 | 30.4 | 1984.7 | 39.6 |
| أجنبى (مقوم بالمصرى) | 41.5 | .8 | 355.9 | 3.2 | 567.8 | 2.7 | 277.5 | 1.4 | 10.7 | .2 |
| | 2708.0 | 55.5 | 3579.0 | 31.8 | 6046.2 | 29.5 | 6200.9 | 31.8 | 1995.4 | 39.8 |
| **إصدارات جديدة للسندات:** | | | | | | | | | | |
| حكومـــــة | — | — | 3000.0 | 26.7 | 4000.0 | 19.5 | — | — | — | — |
| شركـــــات | 30.0 | 0.6 | 80.0 | 0.7 | 920.0 | 4.6 | 1195.0 | 6.2 | 90.0 | 1.8 |
| | 30.0 | 0.6 | 3080.0 | 27.4 | 4920.0 | 24.1 | 1195.0 | 6.2 | 90.0 | 1.8 |
| **الإجمالــــى** | 4879.0 | 100 | 11250.8 | 100 | 20478.3 | 100 | 19484.5 | 100 | 5013.0 | 100 |
| متوسط شهرى لقيمة الإصدارات(*): | 406.5 | 8.3 | 937.5 | 8.3 | 1706.5 | 8.3 | 1623.7 | 8.3 | 1671.0 | 8.3 |

**المصدر** : الهيئة العامة لسوق المال : مركز المعلومات ، الإحصاءات السنوية ، الإصدارات .

(*) تم حساب المتوسط الشهرى لقيمة الإصدارات لعام 1998 بضرب الإجمالى × 4 وقسمته على 12 عدد شهور السنة .

(**) استخرجت النسب فى كل السنوات بقسمة كل بند على الإجمالى وضربها فى 100 للنسبة المئوية .

***(ب) تطور قيمة الإصدارات :***

يصـــور الجـــدول رقـم (٢) تطور حـــركـــة الإصــــدارات الجـديدة فى الفـتـرة من ٩٤ وحــتى آخـر مــارس ١٩٩٨ . ويتضح من الجدول ما يلى :

(١) حدث تطور بصفة عامة فى جـمـيع الإصـدارات خـلال الفترة من ١٩٩٤ حتى مــارس ١٩٩٨ .

(٢) ارتفـــعت قـــيـــمـــة الإصــــدارات الجـــديدة عند التـــأســيس بمقــدار ٩٩٤٦,٧ مليــون جنيــه بنســبــة زيادة ٤٦٤,٦ ٪

(٣) ارتفـــعت قـــيـــمـــة الإصــــدارات الجـــديدة لزيادة رأس المال بمقـــدار ٣٤٩٢,٩ مليــون جنيــه ، بنســبــة زيادة قدرها ١٢٨,٩ ٪ .

(٤) ارتـفـع المتـــــــوسط الشــهرى لقيـمـة الإصـدارات بمقـدار ١٢١٧,٢ مليون جنيـه بنسبة زيادة ٢٩٩,٤٪ .

جدول رقم (2)

تطور قيمة الإصدارات

خلال الفترة من 94 حتى مارس 1998

القيمة بالمليون جنيه

| بيــــــان | 1994 | | 1995 | | 1996 | | 1997 | | مارس 1998 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | قيمة | (**)% | قيمة | % | قيمة | % | قيمة | % | قيمة | (***)% |
| **إصدارات جديدة عند التأسيس :** | | | | | | | | | | |
| جنيه مصرى | 1957.8 | 100 | 3892.0 | 198.8 | 8246.3 | 421.2 | 11638.4 | 594.5 | 2925.9 | 597.8 |
| اجنبى (مقوم بالمصرى) | 183.2 | 100 | 699.8 | 321.9 | 1265.8 | 690.9 | 450.2 | 245.7 | 1.7 | 3.7 |
| | 2141.0 | 100 | 4591.8 | 241.5 | 9512.1 | 444.3 | 12088.6 | 564.6 | 2927.6 | 546.9 |
| **إصدارات جديدة لزيادة رأس المال :** | | | | | | | | | | |
| جنيه مصرى | 2666.5 | 100 | 3223.1 | 120.9 | 5478.4 | 205.5 | 5923.4 | 222.1 | 1984.7 | 297.7 |
| اجنبى (مقوم بالمصرى) | 41.5 | 100 | 355.9 | 857.6 | 576.8 | 1344.2 | 277.5 | 668.7 | 10.7 | 103.1 |
| | 2708.0 | 100 | 3579.0 | 132.2 | 6046.2 | 223.3 | 6200.9 | 228.9 | 1995.4 | 294.7 |
| **إصدارات جديدة للسندات(*) :** | | | | | | | | | | |
| حكومــــة | — | — | 3000.0 | 100 | 4000.0 | 133.3 | --- | — | --- | — |
| شركــــات | -30.0 | — | 80.0 | 100 | 920.0 | 1150.0 | 1195.0 | 1491.8 | 90.0 | 450.0 |
| | 30.0 | — | 3080.0 | 100 | 4920.0 | 159.7 | 1195.0 | 38.8 | 90.0 | 11.7 |
| **الإجمالــــى** | 4879.0 | 100 | 11250.8 | 230.6 | 20478.3 | 419.7 | 19484.5 | 399.4 | 5013.0 | 411.0 |
| متوسط شهرى لقيمة الإصدارات : | 406.5 | 100 | 937.5 | 230.6 | 1706.5 | 419.8 | 1623.7 | 399.4 | 1671.0 | 411.0 |

المصدر : الهيئة العامة لسوق المال : مركز المعلومات ، الإحصاءات السنوية ، الإصدارات .

(*) سنة الأساس فى الإصدارات الجديدة للسندات جعلناها عام 1995 وذلك لعدم وجود إصدارات للسندات الحكومية فى عام 1994 ، بالإضافة إلى أن إصدارات الشركات فى عام 1994 تعتبر ضعيفة لباقى السنوات .

(**) عام 1994 هو سنة الأساس لقياس تطور قيمة الإصدارات فى السنوات التالية على أساسها فيماعدا الإصدارات الجديدة للسندات .

(***) لأن قيمة الإصدارات فى عام 1998 هى ربع سنوية حولت سنوية بضربها فى 4 لصحة المقارنة .

***(ج) تطور حركة التداول :***

يوضح الجدول رقم (٣) تطور حركة التداول خلال الفترة من ٩٣ وحتى نهاية مارس ١٩٩٨ . حيث يتبين ما يلى :

(١) حدث تطور بصفة عامة فى حركة التداول خلال الفترة من ٩٣ حتى ٩٧/١٢/٣١ .

(٢) ارتفعت قيمة التداول وكمية وعدد العمليات بنسب (٤١٥٩,٥٪) ، (٢٠٠٤,٥٪) ، (٩٢٦٧,٧٪) على التوالى .

(٣) ارتفع أيضا متوسط قيمة التداول الشهرى بنسبة ٤١٥٨٪ .

(٤) انخفضت حركة التداول من ١/١ حتى ٩٨/٣/٣١ عن مثيلتها فى السنوات السابقة ، ويرجع ذلك إلى ما يلى :

* الإنخفاض المستمر لأسعار الأسهم المطروحة منذ فبراير عام ١٩٩٧ .

* إرتفاع العرض مقابل الطلب ، كنتيجة لإنسحاب عدد غير قليل من المستثمرين من السوق ، وخاصة العاديين قصيرى الأجل كنتيجة للشعور بالذعر من استمرار إنخفاض الأسعار بالإضافة إلى عامل الخبرة والوعى بمفهوم الإستثمار .

* فشل عمليات طرح شركات قطاع الأعمال الأخيرة ( فيما عدا شركة التليفون المحمول ) ، كنتيجة لتعلم جمهور المتعاملين بالشركات التى يتعاملون على أورقها والتى تمتاز بالنمو وإمكانية تحقيق الأرباح المستقبلية .

* كثرة التصريحات والإشاعات ، مما أدى إلى فقد ثقة المستثمرين فى الأوراق المطروحة ، حيث أن سوق الأوراق المالية سوق حساس لأية تصريحات أو أحداث أو قرارات .

* غياب صناع السوق وعدم وجود نظام البيع على المكشوف .

**جدول رقم (3)**
**تطور حركة التداول**
**خلال الفترة من 93 حتى مارس 1998**

| بيـــان | قيمة التداول | | كمية التداول | | عدد العمليات | | متوسط قيمة التداول الشهرى | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | مليون جنيه | % | مليون ورقة | % | عملية | % | مليون جنيه | % |
| 1993(*) | 568.6 | 100 | 17.7 | 100 | 11934 | 100 | 47.4 | 100 |
| 1994 | 2557.2 | 449.7 | 59.8 | 337.9 | 94742 | 793.9 | 213.1 | 449.6 |
| 1995 | 3849.4 | 677.0 | 72.2 | 407.9 | 469615 | 3935.1 | 320.8 | 676.8 |
| 1996 | 10967.5 | 1928.9 | 207.8 | 1174.0 | 2316364 | 19409.8 | 914.0 | 1928.3 |
| 1997 | 24219.8 | 4259.5 | 372.5 | 2104.5 | 1225351 | 10267.7 | 2018.3 | 4258.0 |
| من 1/1 حتى 98/3/31(**) | 5361.0 | 3771.4 | 99.5 | 2248.6 | 215230 | 7214.0 | 1787.0 | 3770.0 |

المصدر : الهيئة العامة لسوق المال : مركز المعلومات ، الإحصاءات السنوية ، حركة التداول .

(*) عام 1993 هو سنة الأساس لحركة التداول .

(**) ضربت نتائج هذه الفترة × 4 لصحة المقارنة بالسنوات الأخرى .

### *(د) عدد الشركات المساهمة ورأس مالها الإسمى والسوقى:*

يوضح الجدول رقم (٤) تطور عدد الشركات وأسهمها المتداولة ورأس مالها الإسمى والسوقى خلال الفترة من ٩٣ حتى نهاية عام ١٩٩٧ . حيث يتبين ما يلى :

**جدول رقم (4)**

**تطور عدد الشركات وأسهمها المتداولة ورأس مالها الإسمى والسوقى خلال الفترة من 93 حتى 1997/12/31**

| بيـــان | 1993 (سنة الأساس) | | 1994 | | 1995 | | 1996 | | 1997 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | شركة / مليون جنيه | ٪ | شركة / مليون جنيه | ٪ | شركة / مليون جنيه | ٪ | شركة / مليون جنيه | ٪ | شركة / مليون جنيه | ٪ |
| عدد الشركات المتداول أوراقها خلال العام | 264 | 100 | 300 | 114 | 352 | 133 | 354 | 134 | 416 | 158 |
| متوسط عدد الشركات المتداول أوراقها شهرياً | 84 | 100 | 91 | 108 | 113 | 135 | 129 | 154 | 168 | 200 |
| رأس المال الإسمى للشركات المقيدة | 8890 | 100 | 8051 | 90 | 11052 | 124 | 13673 | 154 | 18291 | 206 |
| رأس المال السوقى للشركات المقيدة | 12807 | 100 | 14480 | 113 | 24420 | 191 | 48086 | 375 | 70873 | 553 |

المصدر : الهيئة العامة لسوق المال : مركز المعلومات ، الإحصاءات السنوية ، سوق التداول .

(١) حدث تطور بصفة عامة في عدد الشركات وأسهمها المتداولة ورؤوس أموالها الإسمية والسوقية .

(٢) ارتفع عدد الشركات من ٢٦٤ شركة إلى ٤١٦ شركة أى بنسبة ٥٨٪ ، كما ارتفع عدد الشركات المتداول أوراقها إلى الضعف .

(٣) رغم أن رأس المال الإسمى للشركات قد ارتفع إلى الضعف ، إلا أن رأس المال السوقى قد إرتفع إلى خمسة أضعاف تقريبا .

### (٢) مقارنة عدد شركات سمسرة الأوراق المالية بإجمالى عدد الشركات المقيدة بجداول البورصة :

يوضح الجدول رقم (٥) نسبة عدد شركات سمسرة الأوراق المالية لإجمالى عدد الشركات المقيدة بجداول البورصة ، حيث يتبين ما يلى :

(أ) الإرتفاع المستمر لعدد شركات السمسرة ، حيث كانت ثلاث شركات فقط عام ١٩٩٣ اصبحت ١٤٠ شركة فى سبتمبر عام ١٩٩٨ .

(ب) الإرتفاع المستمر فى نسبة شركات السمسرة الجديدة .

جدول رقم (5)

نسبة شركات سمسرة الأوراق المالية لعدد الشركات المقيدة خلال الفترة من 93 حتى سبتمبر 1998

| 1993 | | | 1994 | | | 1995 | | | 1996 | | | 1997 | | | سبتمبر 1998 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| عدد الشركات المقيدة | عدد شركات السمسرة | % | عدد الشركات المقيدة | عدد شركات السمسرة | % | عدد الشركات المقيدة | عدد شركات السمسرة | % | عدد الشركات المقيدة | عدد شركات السمسرة | % | عدد الشركات المقيدة | عدد شركات السمسرة | % | عدد الشركات المقيدة | عدد شركات السمسرة | % |
| 264 | 3 | 1.1 | 300 | 25 | 8.3 | 352 | 87 | 24.7 | 354 | 113 | 31.9 | 416 | 132 | 31.7 | 745 | 140 | 18.8 |

المصدر : الهيئة العامة لسوق المال : مركز المعلومات ، الإحصاءات السنوية ، سوق التداول .

(ج) تقاربت النسبة فى عام ١٩٩٧ مع النسبة فى عام ١٩٩٦ ، ويرجع ذلك الى ما يلى :

(١) تقارب نسبة الزيادة فى عدد الشركات المقيدة ٥، ١٧٪ ، مع نسبة الزيادة فى عدد شركات سمسرة الأوراق المالية ٨ر١٦٪ .

(٢) إحجام كثير من الأفراد عن المطالبة بتأسيس شركات سمسرة جديدة ، نتيجة الإنخفاض المستمر فى أسعار الأسهم منذ بداية عام ١٩٩٧ .

**(٣) مخالفات شركات سمسرة الأوراق المالية :**

رغم أن القانون قد وضع ضوابط وشروط ، لمنح ترخيص مزاولة مهنة السمسرة ، إلا أن البعض قد ارتكب مخالفات ، هذه المخالفات قد تكون عن عمد أو غير عمد ، إلا أنها أدت الى توقيع جزاءات تراوحت بين الإنذار أو الوقف أو الغرامة أو الإحالة الى النيابة العامة [١٩] والجدول رقم (٦) يوضح نسبة الشركات المخالفة لمجموع الشركات ككل .

يؤثر توقيع الجزاءات على أداء شركات سمسرة الأوراق المالية ، كنتيجة لما يلى :

(أ) إنخفاض أداء الشركة المخالفة ، كنتيجة لانخفاض حجم تعاملاتها وبالتالى قيمة عمولتها وأرباحها .

(ب) إهتزاز سمعتها بين الشركات المماثلة والمستثمرين ، وفقد الثقة فى تعاملاتها .

(ج) إنخفاض عدد العملاء ، لأن السمة الرئيسية

جدول رقم (6)

نسبة شركات سمسرة الأوراق المالية المخالفة لعددها الكلى خلال الفترة من 94 حتى 1997/12/31

| 1994 | | | 1995 | | | 1996 | | | 1997 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| عدد شركات سمسرة الأوراق المالية | عدد الشركات المخالفة | % | عدد شركات سمسرة الأوراق المالية | عدد الشركات المخالفة | % | عدد شركات سمسرة الأوراق المالية | عدد الشركات المخالفة | % | عدد شركات سمسرة الأوراق المالية | عدد الشركات المخالفة | % |
| 25 | 2 | 8 | 87 | 4 | 4.6 | 113 | 29 | 25.7 | 132 | 10 | 7.6 |

المصدر : بورصة الأوراق المالية بالقاهرة ، الجزاءات الموقعة بمعرفة مجلس التأديب على شركات السمسرة من عام 94 حتى عام 1997

لسوق الأوراق المالية هى السرعة فى تنفيذ الأمر ، شراء أو بيعا ، حيث يلجأ هؤلاء العملاء الى شركات أخرى منافسة .

**(٤) جهات الرقابة الخارجية على شركات السمسرة :**

ينظر الى البورصة كمرفق عام ، تتدخل الدولة فيها بالتنظيم والإشراف والرقابة والمتابعة المستمرة ، من كل من الهيئة العامة لسوق المال وإدارة البورصة .

تقوم الهيئة العامة لسوق المال بدور رقابى لضمان سلامة سوق رأس المال وحماية المستثمر ، بالإضافة الى الإشراف على سوق التداول ( البورصة ) [٢٠] .

كما يقوم بإدارة سوق التداول ( البورصة ) رئيس معين ومجلس إدارة ، ومن أهم اختصاصاتهم حماية المتعاملين وشركات السمسرة [٢١] .

إلا أن الباحثة لمست لدى بعض المسئولين بهيئة سوق المال والقائمين بإدارة البورصة ، نظرة الشك والريبة وعدم الثقة فى شركات سمسرة الأوراق المالية . وقد أكد ذلك التصريح الذى صرح به أحد رؤساء مجلس إدارة إحدى شركات السمسرة " بأنه قد أصبحت شركات السمسرة كبش الفداء فى كل كبيرة وصغيرة فى سوق رأس المال [٢٢] .

**(٥) المنافسة من السماسرة الأجانب [٢٣] :**

تطبق اتفاقية الجات تدريجيا ، بما يؤدى إلى نظام مفتوح على العالم ، وسوق مصرية عالمية ، حيث يصعب وضع قيود على أى مستثمر أو سمسار أجنبى ، طالما استوفى الشروط المطلوبة ، إلا أن قدرة الشركات الأجنبية العاملة فى مجال الأوراق المالية ، على اختيار الوقت المناسب للبيع والشراء من خلال الدراسات المتعمقة وتحليل البيانات والمعلومات ، الى جانب الإمكانيات المادية المرتفعة ، تفوق فى ذلك الشركات المصرية ، ذات الخبرات المحدودة مما سيؤدى الى اشتعال المنافسة ومحاولات البقاء للأصلح .

كما أنه قد دخلت بالفعل مجموعة " فلمنجز " العالمية البورصة المصرية ، عن طريق شرائها لشركة سمسرة مصرية ، بالإضافة الى أن هناك مجموعات دولية أخرى ، تتمتع بسمعة عالمية جيدة ، تنط للدخول للبورصة .

اختلفت آراء رؤساء مجالس إدارات شركات السمسرة المصرية ، فيما بين مؤيد ومعارض ، وكل له مبرراته . كانت مبررات المعارضين تتمثل فى أن الهدف الرئيسى لدخول السماسرة الأجانب هو الربح ، وذلك وفقا لنمط تفكيرهم وسلوكهم المختلف ، بالإضافة الى إدارة أموال عملائهم بتفويض مما يوفر لهم حرية البيع والشراء فى أى وقت ، وهذا لا يتوفر للشركات المصرية ، بالإضافة الى التخوف من هيمنة هذه الشركات على البورصة المصرية . أما مبررات المؤيدين ، تتمثل فى تجديد وتطوير الخدمة للعميل ، بالإضافة إلى تحسين وتوسيع السوق من خلال جذب عملاء ومستثمرين جدد من الداخل والخارج . كما يساعد الإحتكاك على تحسين أداء الشركات المصرية وتطوير وتحديث هياكلها التنظيمية .

**جـ - تحديد المشكلة :**

أثارت كل الظواهر السابقة إنتباه الباحثة الى وجود مشكلة تواجهها شركات سمسرة الأوراق المالية ، وتتمثل فى قصور أداء أغلب الشركات ، ومن ثم فإن مشكلة هذا البحث تتمثل فى " تقييم أداء شركات سمسرة الأوراق المالية " .

## ثانيا : أهداف البحث :

يهدف هذا البحث الى ما يلى :

أ - تحليل وتقييم أداء الشركات موضع البحث ، وصولا الى تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ، سواء كانت هذه العوامل خارجية أو داخلية ، ووصولا أيضا لتحديد الشركات ذات الأداء المتميز والشركات ذات الأداء غير المتميز .

ب - تحديد عوامل التميز لدى الشركات المتميزة .

ج - بناء نموذج يمكن بتطبيقه تصنيف أى شركة من شركات البحث ، الى شركة ذات أداء متميز أو شركة ذات أداء غير متميز .

د - التوصل من خلال النموذج ، الى مساعدة الشركات غير المتميزة ، على تطوير آدائها .

## ثالثا : أهمية البحث :

تنبثق أهمية هذا البحث من أهدافه ذات الأبعاد المتعددة والمتنوعة والمتباينة وهى :

أ - الدور الهام الذى يمكن أن تلعبه شركات السمسرة ، فى خدمة الإقتصاد القومى .

ب - رفع كفاءة أداء الشركات ذات الأداء غير المتميز ، عن طريق كشف عوامل التميز لدى الشركات المتميزة ، حتى تسترشد بها وتضع الأساليب الملائمة والفعالة لذلك .

ج - معالجته لموضوع ما يزال بكرا فى الكتابات العربية ، وما يزال بعد جديدا فى غيرها من الكتابات .

## رابعا : الدراسات السابقة :

إنطلاقا من البدء من حيث انتهى الآخرون ، فقد تم البحث فى الدوريات العلمية العربية والأجنبية ، وفى الوسائل الإلكترونية ، عن بحوث سابقة ذات صلة مباشرة ببحثنا هذا ، إلا أنه وجد ما يلى:

(أ) بحوث فى تقييم الأداء ولكن التطبيق العملى فى مجالات مختلفة عن شركات سمسرة الأوراق المالية .

(ب) بحوث أجنبية عن السماسرة فى مختلف التخصصات ، مثال ذلك سماسرة العقارات ، المنقولات ، ولقليل عن سماسرة الأوراق المالية .

(ج) بحث واحد فقط عن مدى قيام سماسرة الأوراق المالية بأداء الدور الموكل إليهم فى تنشيط تداول الأوراق المالية ، وبحوث عديدة عن الأوراق المالية وبورة الأوراق المالية وكيفية الإستثمار فى الأوراق المالية .

(د) منتدى واحد فقط الذى عقد فى ١٩٩٧ بجامعة الأزهر ، بمركز صالح كامل للإقتصاد الإسلامى وكان بعنوان « المنتدى الإقتصادى للشركات العاملة فى مجال الأوراق المالية » .

لذلك فقد قامت الباحثة بعرض ما يمكن أن يكون ذا صلة بموضوع البحث ، وإن كانت هذه الصلة فى الغالب غير مباشرة .

روى بلاك Roy T. Black,1991 [(٢٣)] .

اختبر الباحث تأثير نموذجين مختلفين لسلوك سمسار العقارات ، وذلك عن طريق تحليل هذا السلوك عند دفع أتعاب السمسرة على أساس التكاليف النهائية ، وعلى أساس أسعار المنازل . وضح نموذج السماسرة ، اختلاف البائعين بعضهم عن بعض ، ويقوم السمسار بتوضيح ذلك للمشترى .

عرض الباحث فى مقدمة بحثه ، البحوث السابقة والدراسات التى أعدت فى مجال سمسرة العقارات ، كما أشار الى نظرية الوكالة وقانون الوكالة ، ليوضح بالأمثلة المشاكل التى يمكن أن يواجهها المشترى والبائع عن طريق سماسرة العقارات .

وقد توصل الباحث الى النتائج التالية :

(أ) أختبر دور سمسار العقارات من خلال شروط محددة ، وذلك لكونه الفرد الوحيد الذى يمتلك المعلومات عن كافة العقارات والمنازل فى دائرة إختصاصه . أتضح أنه يمكن أن يكون من خلال معلوماته يحتل مركز صانع السوق Market Maker .

(ب) تمثل الدور المطلق لسمسار المشترى ( الوكيل الوحيد ) ، من خلال تحليله للبيانات المسحية .

(ج) تم تطوير توقعات سلوك السماسرة ، وأيضا البائعين أو المشترين ، عن طريق استخدام نظرية الوكالة .

(د) لا يوجد اختلافات بين المشترين ، فى حالة دفع نفقات السمسرة نقدا ، سواء على أسا التكاليف النهائية أو بأسعار المنازل .

خيرى على الجزيرى ١٩٩٢ [(٢٥)] .

استهدف البحث الإجابة على السؤال الرئيسى لمشكلة البحث وهو " ما مدى قيام سمسارة الأوراق المالية بأداء الدور الموكل اليهم فى تنشيط تداول الأوراق المالية ؟ " .

وقد انتهى البحث إلى النتائج التالية :

(١) أن مكاتب السمسرة تعانى من خلل واقع فى هيكل العمالة الخاص بها سواء من حيث العدد والنوعية .

(٢) أن الأنشطة التى تؤديها مكاتب السمسرة ، لا تعدو كونها عملية الوساطة المجردة بين البائع والمشترى .

(٣) أن الإتجاهات الخاصة بسماسرة الأوراق المالية ، العاملين بسوق الأوراق المالية بالقاهرة ، تعبر عن إتجاهات سلبية .

الشحات محمد عطوة الزنقرانى ١٩٩٢ [(٢٦)] :

استهدف الباحث تحليل طبيعة كل من الرقابة وتقييم الأداء من وجهة نظر الإدارة ، بيان طبيعة العلاقة بينهما ، تحليل طرق وأساليب تقييم الأداء وعلاقتها بالتخطيط ، تحليل لطبيعة الإطار العام لنظام تقييم الأداء ، تقييم هدف تحقيق الربح كمؤشر وحيد لتقييم الأداء ، تقديم إطار محاسبى مقترح لتقييم الأداء فى شركات قطاع الأعمال العام يتضمن جانبين :

*الجانب الأول :*

مؤشرات لتقييم الأداء لمختلف أوجه النشاط الجارى ، سواء الحالى أو فى المستقبل .

*الجانب الثانى :*

مؤشرات لتقييم الأداء فى مجالات الإستثمارات العينية أو فى محفظة الأوراق المالية .

**وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية :**

(أ) يوجد خلط كبير بين كل من الرقابة وتقييم الأداء ، ولكن فى الواقع العملى ، نجد أن لكل منهما صفاته الخاصة ومميزاته ودوره .

(ب) تستوجب عملية تقييم الأداء ضرورة إجراء مسح ميدانى شامل للوحدة الإقتصادية ، بغرض التعرف على سائر عملياتها الإنتاجية .

(ج) إن فكرة تقييم الأداء ليست فكرة مستحدثة ، بل قديمة سبقتنا إليها دول كثيرة .

(د) يرتبط بالنتيجة السابقة ، فقد بدأ الإهتمام بفكرة تقييم الأداء فى الوحدات الإقتصادية العامة فى مصر ، فى أواخر عام ١٩٦٢ .

(هـ) إن التخطيط للمشروع يعتبر خطوة سابقة للتقييم .

(و) لا يمكن الإعتماد على معيار الربح فقط كمؤشر لتقييم أداء المنظمة ، ولكن لابد من مختلف أوجه النشاط جارى واستثمارى ، بل والتنبؤ بالمستقبل .

(ز) لا يختلف نظام تقييم الأداء المطبق فى قطاع الأعمال الخاص عن ذلك الواجب التطبيق فى قطاع الأعمال العام .

نوال محمود ياقوت ١٩٩٣ (٢٧) :

استهدفت الباحثة ، التعرف على الدور الذى يمكن لبورصة الأوراق المالية أن تقوم به ، لتدعيم سياسة وبرامج الخصخصة فى مصر ، كما استهدفت أيضا تحديد ما هى المعوقات التى تعوق مساهمة أسواق المال فى تنفيذ برامج الخصخصة ومحاولة الإجابة على هذه التساؤلات : هل السوق بوضعها الحالى قادرة على المساهمة فى النمو الإقتصادى ؟ ، هل يتحقق فى سوق المال كافة شروط الكفاءة اللازمة ؟ ، هل يتوقع للسوق المالى أن يساهم فى زيادة معدل النمو الإقتصادى والرفاهية الإجتماعية ؟ . كما استهدفت ايضا التعرف على الدور الذى تقوم به المؤسسات المالية ، خاصة البنوك التجارية فى تنشيط سوق المال من خلال محافظها المالية .

**وقد توصلت الباحثة للنتائج التالية :**

(أ) هناك جوانب من عدم الكفاءة فى السوق المصرى منها :

(١) النقص الواضح فى المعلومات .

(٢) النقص المؤسسى الواضح . حيث مازالت البنوك التجارية هى الأكثر تحكما فى السوق .

(٣) عدم الكفاءة السعرية والتوزيعية .

(٤) عدم توافر المستثمر المهنى المتخصص .

(ب) إرتفاع عدد الشركات المقيدة مؤشر إيجابى .

(ج) زيادة حجم التعامل بصورة كبيرة حينما بلغت النسبة الإجمالية للنمو فى حجم التعامل خلال ٦ سنوات ٢٥٪

(د) زيادة حجم الإصدارات الجديدة فى البورصة ساهم فى نشاط سوق الإصدار .

عمر محمد عثمان صقر ١٩٩٥ (٢٨) :

استهدف الباحث دراسة وتحليل مقومات أسواق الأوراق المالية الصاعدة ودورها فى التنمية الاقتصادية .

**توصل الباحث الى النتائج التالية :**

(أ) وجود تباين فيما بين أسواق الأوراق المالية الصاعدة من دولة نامية لأخرى ، ويرجع هذا التباين الى الإختلاف فى مقومات البيئة الاقتصادية والتمويلية فى الدول النامية ، والتى تتمثل أهم مكوناتها فيما يلى :

(١) دور وحجم القطاع الخاص .

(٢) قدرة المستثمرين الأجانب على الوصول للسوق .

(٣) دور مصادر التمويل البديلة .

(٤) الوضع المؤسسى والإشراف والإفصاح والترتيبات القائمة .

(٥) الإطار التشريعى والتنظيمى الذى يحكم الاستثمار المحلى والأجنبى .

(ب) يتكون هيكل أسواق الأوراق المالية الصاعدة من إصدار السندات الدولية ، وكذلك إصدار حقوق الملكية فى الأسواق الدولية ، مثال ذلك خصخصة شركات القطاع العام ، بالإضافة الى الشراء الأجنبى المباشر للأوراق المالية .

(ج) تعتبر كل من العوامل الخارجية والمحلية محددات لنمو اسواق الأوراق المالية الصاعدة ، كما يلى :

(١) تتمثل العوامل الخارجية فى إنخفاض اسعار الفائدة فى الأسواق المالية الدولية ، الركود الإقتصادى وضعف فى الطلب على الأموال والتغيرات المؤسسية فى الدول المتقدمة .

(٢) تمثل العوامل المحلية عوامل مساعدة على جذب الإستثمارات الى اسواق الأوراق المالية الصاعدة . ومن أهم هذه العوامل : سياسات الإصلاح الإقتصادى لتوفير المناخ الملائم لنمو هذه الأسواق ، إرتفاع معدلات النمو الإقتصادى وإصلاح القطاع المالى وتوسيع الملكية .

(د) تقوم أسواق الأوراق المالية بدور مهم فى التنمية الإقتصادية ، حيث يعتبر إحدى الآليات الهامة ، لتجميع وتوجيه الموارد المالية وتوظيفها ، فى المشروعات الإستثمارية ، من خلال حيازة الأفراد والشركات والموسسات لما يصدر فى هذا السوق من أسهم وسندات وأدوات مالية أخرى .

(هـ) تسهم أسواق الأوراق المالية بدور مهم فى التنمية الإقتصادية ، وذلك من خلال :

(١) دورها فى زيادة الإدخار ، من خلال ما توفره من مجموعة كبيرة من الخيارات لوحدة الفائض لتوليد أصول مالية أكبر وبالمحافظة على تفصيلاتها .

(٢) دورها فى خلق السيولة .

(٣) دورها فى تخصيص الموارد .

(٤) دورها فى علاج المديونية الخارجية .

(٥) دورها فى استعادة رأس المال الهارب .

(٦) دورها فى تلطيف التقلبات الإقتصادية .

(و) تحمل أسواق الأوراق المالية الصاعدة قدرا من المخاطر والمشاكل ، التى تؤثر على اقتصاديات الدول النامية ، ويرجع ذلك الى ما يتميز به الإستثمار ، فى محفظة الأوراق المالية ، من مخاطر التدفق العكسى فى الأجل القصير ، مقارنة بالأشكال الأخرى من تدفقات رأس المال .

(ز) يمكن مواجهة المخاطر المحتملة لأسواق الأوراق المالية الصاعدة ، والناتجة عن التدفق العكسى لرأس المال للخارج ، لا تتمثل فى تقييد تدفق رأس المال للخارج ، وإنما فى بناء اقتصاد قادر على استيعاب الصدمات .

(ح) يتوقف مستقبل أسواق الأوراق المالية الصاعدة ، على مسايرتها لحركة الإبتكارات المالية مثال ذلك عقود المستقبليات Futures والخيارات Options والمصارف الشاملة Universal Banks ، ومؤسسات السوبر ماركت Financial Supper Markets ، بالإضافة الى تضافر الجهود حتى تستطيع المنافسة على المستوى المحلى والدولى والقيام بدورها المنشود .

لارى جوردون Larry J. Gordon 1996 (٢٩)

أظهر كاتب المقالة ( وهو صاحب وكالة سمسرة ) ، أن العلاقة دائما بين وكالة السمسرة المستقلة وشركات نقل المنتجات ، من العلاقات التى تتصف بالتعقيد ، فرغم أن التعريف الشائع ، أن وجود شركة النقل أساسا لدعم الوكالة ، إلا أن هدف الوكالة هو توزيع المنتجات عن طريق شركة النقل للمستهلكين من خلال المصانع المنتجة ، إلا أن الواقع يختلف عن ذلك ، حيث أن العلاقة ليست بهذه البساطة ، بل أكثر تعقيدا . ففى أى علاقة عمل ، يكون من الصعب رفع العائدات ، بما يؤدى الى تعثر الهدف الحقيقى . حينما تأخذ الحالات مدة أطول ليصدق عليها أو تكون المنتجات الجديدة غير منافسة ، يكون من السهل نسيان أن شركة النقل ووكالة السمسرة ، يساهم كل منهما فى تحقيق الهدف نفسه .

كنتيجة لكل ما سبق ، إبتدعت وكالة لارى جوردن ، قائمة تهم شركات النقل ، حتى تكون الإتصالات واضحة وفقا لتوقعاتهم . تذكر القائمة كل شركة نقل ، أنها إذا عملت بجد للوكالة ، سوف تعمل الوكالة بجد لها ، كما تشتمل قائمة التوقعات على النقاط التالية :

(أ) وثيقة تعهد .

(ب) العمولات .

(ج) درجة المنافسة

(د) الخدمة

(ه) الإسم التجارى ( الشهرة ) .

**المنتدى الاقتصادى للشركات العاملة فى مجال الأوراق المالية ١٩٩٧ :**

عقد المنتدى لأهمية سوق رأس المال من ناحية ، وللدور

الكبير الذى به الشركات العاملة فى مجال الأوراق المالية فى السوق خاصة . وقد ضم المنتدى رئيس جامعة الأزهر ، رئيس هيئة سوق المال الحالى والسابق ، محافظ البنك المركزي السابق ، وزير السياحة والطيران السابق ، ورئيس المجموعة المصرية للأوراق المالية . كما ضم المنتدى رؤساء مجالس بعض شركات سمسرة الأوراق المالية ، شركات إدارة صناديق الاستثمار وشركات رأس المال المخاطر ونخبة من أستاتذة الجامعات .

وقدم بحث واحد وورق عمل ، نوضح فيما يلى تلخيصا لبعضهم :

محمد عبد الحليم عمر ١٩٩٧ (٣١) .

استهدف البحث المساهمة فى رفع كفاية الأداء لسوق المال اعتماداً على قواعد الشريعة الإسلامية ، وبما ينطوى عليه هذا الهدف من بيان شمول الشريعة لكل الأمور ، وصلاحيتها للتطبيق فى كل زمان ومكان ، ونحو تحقيق هذا الهدف العام تتحقق أهداف فرعية منها ما يلى :

أ - التعرف على سوق رأس المال ، والجوانب الأساسية لعناصره الثلاثة ( المؤسسات - الأوراق المالية - المعاملات ) ، بالشكل الذى يوضح المعلومات التى تبين حقيقة كل منها ، لتسهيل تكييفها والحكم عليها شرعاً ، لأن الحكم على الشيء فرع عن تصوره .

ب - بيان القواعد المنظمة للشركات العاملة فى مجال الأوراق المالية ، من واقع قانون سوق رأس المال رقم ٩٥ لسنة ١٩٩٢ ولائحته التنفيذية .

ج - بيان التكييف والحكم الشرعى لعناصر سوق رأس المال ( المؤسسات - الأوراق المالية - المعاملات ) ، فى ضوء ما تم التعرف عليه فى البندين السابقين وتقديم مقترحات لما يظهر من مخالفات فيها لقواعد الشريعة والتوجيهات الإسلامية العامة .

**وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية :**

(أ) سوق رأس المال المصرية بحمد الله بخير ، وأن الجوانب التى تتفق مع أحكام الشريعة فى عناصرها الثلاثة ( مؤسسات - أوراق مالية - معاملات ) أكبر من الجوانب التى تخالفها .

(ب) تم توضيح بعض الجوانب الشرعية للموضوع ، إلقاء للضوء لتأكيد أن فى الشريعة الإسلامية الكثير ، لتنظيم سوق رأس المال على أسس عادلة وتحقق المصلحة .

(ج) فتح الباب أمام المخلصين للدين والوطن ، لاستكمال بحث جميع جوانب سوق رأس المال من منظور إسلامى والعمل على تطبيقه فى الواقع العملى .

محمود فهمى ١٩٩٧ (٣٢) :

استهدفت ورقة العمل الجوانب القانونية للشركات العاملة فى مجال الأوراق المالية ، وقد تم توضيح النقاط التالية :

(أ) نبذة تاريخية عن القوانين الحاكمة للنشاط الأقتصادى فى مصر ، من خلال قوانين الإستثمار ، منذ عهد محمد على حتى الآن .

(ب) لخص القانون ٩٥ لسنة ١٩٩٢ الخاص بتنظيم

سوق رأس المال فى مصر ، وتم التركيز على المواد الخاصة بالشركات العاملة بسوق رأس المال .

(ح) تم توضيح أن أى تطور تشريعى يحدث فى مصر أو تحسين للأطر التشريعية ، لابد أن يتزامن ويتواكب مع التقدم السياسى والإجتماعى .

هشام توفيق ١٩٩٧ (٣٣) :

استهدف ورقة العمل تطور صناعة سوق المال فى مصر منذ عام ١٩٩٤ حتى عام ١٩٩٧ ، من حيث عدد شركات السمسرة وعدد المستثمرين ، بالإضافة إلى شركات إدارة صناديق المحافظ المالية . ثم أشار إلى الجمعية المصرية للأوراق المالية وميثاق الشرف بين أعضائها ، وما يجب الإلتزام به من قواعد فى السلوك المهنى ، مثال ذلك الإلتزام بالقوانيين العامة وتوخى الحذر قبل تقديم توصية بقرار استثمار أو تنفيذ قرار استثمار لآخرين ، بالإضافة إلى تنفيذ العمليات والإفصاح عن حالات تضارب المصالح وعن مصادر دخل إضافية وأيضاً إلتزامه بحفظ سرية المعلومات التى يأتمنه عليها العميل .

كما يتضمن ميثاق الشرف توقيع العقوبات إذا ثبت مخالفة أى عضو من الجمعية لأى من البنود الواردة فى الميثاق .

حمدى رشاد ١٩٩٧ (٣٤) :

استهدفت ورقة العمل التعريف بشركات السمسرة ، من حيث المهمات الأساسية التى قامت على أساسها :

**المهمة الأولى :** تنفيذ أوامر العملاء بيعاً وشراءاً للأوراق المالية . وتقابل الشركات عدة صعوبات فى تنفيذ هذه المهمة ، تتضمن ما يلى :

أ - التزايد السريع فى عدد المستثمرين وخدمتهم .

ب - عدم وجود كوادر مدربة .

ج - الحاجة الشديدة للإنضباط والدقة والأمانة لأنها صناعة تعمل فى أموال الناس ومدخرات حياتهم .

د - عدم إكتمال ونضوج مؤسسات السوق .

***المهمة الثانية :*** توسيع السوق : تعتمد الشركات فى أداء هذا الدور على جذب مستثمرين جدد ، محليين وعالميين ، عن طريق شرح طبيعة السوق وأساليبه ، كما يساعدها فى هذا وجود فنيين بها ، قادرين على توجيه النصح والإرشاد للمستثمرين .

سعيد عبد العزيز عثمان ١٩٩٨ (٣٥) :

استهدف البحث تحليل وتقييم مقومات كفاءة الأداء التشغيلى فى قطاع النقل العام بمدينة الإسكندرية ، الذى تشرف عليه الهيئة العامة لنقل الركاب ، وبما يسمح بإبراز علاقات الإتساق والتكامل بين المؤشرات المختلفة للأداء التشغيلى والكشف عن العلاقات المتبادلة والمتداخلة بين مقومات الأداء التشغيلى السائد .

وقد توصل الباحث الى النتائج التالية :

أولا : شهدت سنوات الدراسة اتجاهاً عاماً لإنخفاض كفاءة الأداء التشغيلى والفنى والمالى فى كافة قطاعات النقل العام ( ترام الرمل - ترام المدينة - السيارات ) ، إلا أن هناك تفاوتا واضحا وجوهريا بين تلك

القطاعات ، سواء من حيث قوة هذا التدهور أو أسبابه .

ثانيا : اتضح تدهورا حادا ومستمرا لقطاع النقل العام بترام الرمل ، وذلك فى حجم النشاط ، ويرجع ذلك الى التدهور الشديد فى كفاءة الأداء الفنى ، وإنخفاض جوهرى فى جودة الخدمة المقدمة كنتيجة لتدهور الأداء التشغيلى والفنى .

ثالثا : اتضح انخفاضا مستمرا فى كفاءة الأداء التشغيلى لترام المدينة ، وأيضا إنخفاضا فى جودة الخدمة المقدمة . وقد اتضح أن السبب الرئيسى فى ذلك يرجع الى الإنخفاض الشديد فى كفاءة الأداء الفنى .

رابعا : وجود تفاوت واضح وجوهرى بين كفاءة الأداء التشغيلى والفنى والمالى بين ترام الرمل وترام المدينة ، حيث يتمتع ترام الرمل بكفاءة تشغيلية أعلى بكثير من ترام المدينة فى جميع سنوات الدراسة .

خامسا : اتضح تدهورا فى كفاءة الأداء التشغيلى والفنى لقطاع النقل بالسيارات . كما اتضح تفاوت فى كفاءة الأداء التشغيلى والفنى والمالى بين مناطق التشغيل المختلفة .

سادسا : تعانى جميع قطاعات النقل العام بمدينة الاسكندرية بمختلف المناطق التشغيلية ( باستثناء منطقة شرق المدينة ) ، تدهورا شديدا فى كفاءة الأداء الفنى ، وقد تبين أن ذلك يرجع الى قصور عمليات الصيانة والإصلاح ، عدم توافر قطع الغيار بالكم والجودة المناسبة وفى الوقت المناسب ، عدم الإلتزام بإجراءات وبرامج الصيانة الدورية وزيادة معدل غياب السائقين والمحصلين وزيادة عدد المصادمات والحوادث .

سابعا : يعكس التدهور النسبى فى كفاءة الأداء التشغيلى والفنى والمالى لكافة قطاعات النقل العام ( قطاع ترام الرمل – ترام المدينة – قطاع السيارات ) فى السنوات النهائية للدراسة ، ثلاث انواع من الإختلالات ترتبط بوجود :

* عدم كفاءة تخصصية .
* عدم كفاءة انتاجية .
* عدم كفاءة تنظيمية .

ثامنا : يوجد قصور واضح فى حجم وكفاءة المقومات الخارجية للأداء التشغيلى ( تدهور حالة الطرق ، انتشار نقاط الاختناقات المرورية ، مشروعات البنية الذى يتم انجازها لا تكفى الحد الأدنى للمتطلبات الأساسية فى هذا المجال ) . وقد أثرت تلك العوامل سلبيا وبشكل واضح وجوهرى على حجم الخدمة المقدمة ومستوى جودتها .

احمد ماهر ١٩٩٨ (٣٦) :

استهدف الباحث التحقق من كفاءة مراكز التقييم ( لا يشير المصطلح الى مكان ولكنه يشير الى طريقة تستخدم عددا من الأساليب لتقييم القدرات والمهارات للمديرين ، والتى ترتبط بنجاح عملهم الإدارى فى المنظمات التى يعملون فيها ) وذلك فى إحدى الشركات الرائدة (*) والتى

(*) شركة الإسكندرية الوطنية للحديد والصلب .

تستخدم هذا الأسلوب كجزء من نظام إدارة الموارد البشرية لديها . وقد تم التحقق من هذه الكفاءة من خلال قياس كل من الصدق ويشمل صدق المحتوى والصدق التنبؤى ، والثبات بين الدرجات المعطاة بواسطة القائمين بالتقييم ، والنمطية بمعنى الإتساق فى الإدارة والإجراءات والمعاملة التى يحصل عليها المشاركون .

**توصل الباحث الى النتائج التالية :**

* تمتع فكرة مراكز التقييم والتى ذاع شيوعها واستخدامها فى العالم وقل معرفتها واستخدامها فى مصر والدول العربية ، بالكفاءة ، ولقد تحقق ذلك لتوافر صدق وثبات ونمطية عالية فى مراكز التقييم محل البحث .

* ثبت أن هذه الفكرة كأسلوب لقياس القدرات والمهارات والإستعدادات الإدارية قادرة من خلال الإختبارات والتمرينات التى تستخدمها ، أن تعبر فى محتواها عن المواقف التى يتعرض لها المديرون فى أعمالهم ، وهو ما يطلق عليه بصدق المحتوى .

* ثبت أن برنامج مراكز التقييم قادرة على التنبؤ بكفاءة الأداء للمديرين المشاركين بها .

* يتمتع البرنامج بدرجة عالية من النمطية ، حيث يحصل كل المشاركين على نفس نوع المعاملة ، بسبب وجود إتساق وتوحد فى الإدارة والإجراءات التنفيذية للبرنامج .

**استخلاصا للبحوث السابقة ، يتضح ما يلى :**

(١) اهتمت أغلب البحوث بالموضوعات الخاصة بتقييم الأداء فى منظمات الأعمال ، مقومات كفاءة الأداء التشغيلى فى قطاع النقل العام بمدينة الاسكندرية وتقييم كفاءة مراكز التقييم فى مصر . بالاضافة الى الإهتمام المتزايد بدور البورصة لتدعيم سياسة وبرامج الخصخصة ومقومات سوق الأوراق المالية الصاعدة ودورها فى التنمية الإقتصادية . كان موضوع بحثين عن السماسرة ، الأول بحثا أجنبيا ، إستخدم نموذجين مختلفين لتحليل سلوك سمسار العقارات ، أما الثانى قدم فى منتدى اقتصادى عن الجوانب الشرعية العامة للشركات العاملة فى مجال الأوراق المالية . بالإضافة الى مقالتين ، من صاحب وكالة سمسرة أجنبية ، ابتدع قائمة توقعات لشركات النقل لتسهيل التعاملات بين شركة النقل ووكالة السمسرة . كما قدم صاحب شركة سمسرة مصرية ورقة عمل فى منتدى اقتصادى عن شركات السمسرة .

(٢) المنهج العلمى الذى اتبع فى أغلب الأبحاث المنهج الوصفى مع استخدام الاستقصاء والمقابلات ، كأسلوبين لجمع البيانات ، فيما عدا بحثان استخدم الأول نموذجين لتحليل السلوك ، أما الثانى فكان دراسة نظرية .

(٣) عدم وجود بحوث مصرية عن شركات سمسرة الأوراق المالية ، من حيث أدائها أو تقييمها أو تنظيمها ( فيما عدا بحث واحد فقط عن دور سماسرة الأوراق المالية فى تنشيط التعامل بسوق الأوراق المالية ، وقد أعد منذ ثمانى سنوات أى قبل تطبيق قانون ٩٥ لسنة ١٩٩٢).

**خامسا : فروض البحث :**

يعتمد هذا البحث على الفروض الأساسية التالية :

***الفرض الأول :*** " قد يكون أداء بعض شركات سمسرة الأوراق المالية يفوق أداء شركات السمسرة ككل " .

***الفرض الثانى :*** " قد يكون تميز الشركات ذات الأداء المتميز على أساس :

* وجود خبرات فنية نادرة .
* وجو هيكل تنظيمى .
* وجود ابتكار ورقابة جيدة .
* عدم توقيع جزاءات على الشركة .
* احترام العمل والحرص على تحقيق مصالحة والحصول على رضاء العملاء التام .
* الشفافية ووصول المعلومة فى نفس الوقت للجميع .

الفرض الثالث : " قد تمثل النتائج الستخرجة مؤشرا لسلوك شركات السمسرة ، ومكونات اساسية لتميز أداء الشركات ذات الأداء المتميز " .

## سادسا : اسلوب البحث :

**ا - *منهج البحث* :**

اعتمد هذا البحث على المنهج التحليلى الإستنباطى ، فكان الهدف منه تحليل وتقييم أداء شركات البحث وصولا الى الشركات ذات الأداء المتميز ، وإستنباط العوامل - خارجية وداخلية - المؤثرة على هذا الأداء ، ومن ثم ، الوصول الى عوامل التميز لأداء الشركات المتميزة ، لكى تسترشد بها الشركات الأخرى .

ويمكن تحديد منهجية البحث فيما يلى Hethodol-ogy of Analysis :

(١) تحليل وتقييم أداء شركات البحث على أساس حجم تعاملاتهم بأسلوب المقارنة التاريخية ، لتحديد الشركات المتميزة وغير المتميزة فى الأداء .

(٢) استخدام مقياس ليكرت الخماسى لقياس مدى الأهمية النسبية لكل عامل من العوامل المؤثرة على الأداء ، وقد تدرج من مهم جدا الى غير مهم .

(٣) استخدم تحيل التمايز (MDA) Multiple Discriminant Analysis لما يلى :

(أ) تحديد العوامل المميزة للشركات ذات الأداء المتميز .

(ب) الوصول لنموذج مقترح ( نموذج دالة التمايز ) ، عن طريق تطبيقه على أى شركة ( فى مجال شركات البحث ) ، يمكن معرفة إن كانت شركة متميزة من عدمه .

**(ب) *مجتمع البحث* :**

يتكون مجتمع البحث من جميع الشركات العاملة فى مجال سمسرة الأوراق المالية ، والمقيدة فى سجلات بورصة القاهرة والاسكندرية ، وحصلت على تصريح بمزاولة النشاط من الهيئة العامة لسوق المالى فى ١٩٩٧/١٢/٣١ .

**(ج) *عينة البحث* :**

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تعادل ١٥٪ من مجتمع البحث مطروحا من هذا المجتمع الشركات ذات

الأداء المتميز [٣٧] ، حيث تم استقصاء آرائهم جميعا .

ويوضح الجدول رقم (٧) النسبة المئوية بين حجم المجتم وحجم العينة المأخوذة .

جدول رقم (7)
النسبة المئوية لحجم المجتمع وحجم العينة
ونسبة الإستجابة

| مجتمع البحث فى 1997/12/31 | عدد الشركات المتميز | عدد الشركات غير المتميزة | العينة 15 ٪ | عدد المفردات التى استجابت | نسبة الإستجابة |
|---|---|---|---|---|---|
| 132 | 10 | 122 | 18 | 28 | ٪ 100 |

**(د) تصميم قائمة الاستجابة :**

اعتمدت الباحثة فى جمع المعلومات والبيانات من المفردات على كل من المقابلات الشخصية المتعمقة ، وإعداد قائمة الإستقصاء وفقا للخطوات التالية :

**(١) قسم الى جزئين :**

***الجزء الأول :***

خاص ببيانات عن المستقصى منه مثال ذلك : اسمه ووظيفته واسم الشركة ونشأتها من حيث تاريخ حصولها على الترخيص ومزاولتها النشاط ورأس مالها المصدر والمدفوع وحجم تعاملاتها .

***الجزء الثانى :***

اشتمل على سؤالين خصص الأول للعوامل الخارجية التى تم استنباطها ، وعددها تسع عوامل ثم تلاهم سؤال مفتوح بذكر عوامل اخرى لدى المستقصى منه . كما خصص السؤال الثانى للعوامل الداخلية ، وعددها إحدى عشر عاملا ثم تلاها ايضا سؤال مفتوح بذكر عوامل أخرى .

(٢) تم استخدام القياس الترتيبى ذو الخمس نقاط ، لتقدير درجة الأهمية للعوامل المختلفة التى تؤثر بدورها على الأداء .

(٣) روعى فى تصميم القائمة وضوح الكلمات والبساطة فى التعبير .

(٤) بعد إعداد قائمة الإستقصاء فى صورتها الأولية ، تم اختبارها لدى أربعة رؤساء مجالس إدارات شركات سمسرة أوراق مالية وثلاثة مسئولين فى كل من إدارة البورصة ( سوق التداول ) والهيئة العامة لسوق رأس المال ، وذلك بهدف الوقوف على مدى وضوحها وسهولة استخدامها وإنعكاسها للواقع الحقيقى ، وقد أسفر هذا الإختيار عن بعض التعديلات فى الصياغة لتكون أكثر وضوحا . وتم تعديل القائمة حتى تكون فى صورتها النهائية .

**هـ- الأسلوب الإحصائى فى البحث ومبررات استخدامه [٣٨] :**

تستخدم الباحثة أسلوب تحليل التمايز فى تحديد عوامل التميز ، وفى بناء نموذج كمى مقترح لقياس التميز لشركات البحث .

حيث أنه من الأساليب متعددة المتغيرات ، هدفه النهائى التوصل الى إجراء ما لتصنيف عدة مفردات الى مجتمع معين من بين عدة مجتمعات . كما ان تحليل التمايز عبارة عن تحليل يقوم على عينة من المفردات مأخوذة من مجتمعات موجودة ، وذلك لبناء قاعدة يمكنها المساعدة مستقبلا فى تحديد المجتمع الذى ينتمى اليه مفردات حديثة .

وتتمثل أهم مبررات استخدام الباحثة لأسلوب تحليل التمايز فى بناء نموذج كمى لقياس التميز فى شركات البحث فما يلى :

(١) يعتبر أسلوب تحليل التمايز من الأساليب الإحصائية التى تستخدم لتحليل المجتمعات الإحصائية المتعددة المتغيرات ، حيث يكون المتغير التابع يمكنه آخذ قيمتين أو أكثر فى شكل وصفى مثل متميز - غير متميز ، قوى - ضعيف ، فعال ، غير فعال ، لذلك فإنه يناسب المشكلة التى يتناولها هذا البحث .

(٢) يكون معروفا مقدما أن هناك مجتمعين ، وهذه المجتمعات متشابهة ولكنها منفصلة احصائيا ، رغم تشابكها أو تداخلها فيما بينها بقدر ما من التشابك أو التداخل .

(٣) يقوم تحليل التمايز على تكوين قاعدة للفصل الإحصائى ، بين المجتمعات محل البحث ، بناء على عينة من المفردات المأخوذة من هذه المجتمعات وبحيث يكون من المعروف المجتمع الذى تنتمى إليه كل مفردة ( كل شركة ) وبالنسبة لكل مفردة يكون من المعلوم قيمة خاصة ( عامل أو متغير ) أو أكثر قابلة للقياس تستخدم فى عملية التميز ، وهذا يناسب أحد أهداف هذا البحث وهو التوصل الى بناء نموذج .

(٤) الهدف النهائى لأسلوب تحليل التمايز هو استخدام قاعدة الفصل الإحصائى التى يتم التوصل اليها فى تصنيف مفردات جديدة - من غير المعروف المجتمع الذى تنتمى اليه أو تنشأ منه لأحد المجتمعات المحددة مقدما وذلك فى ضوء قيم العوامل ، التى تم قياسها .

(٥) القاعدة المستخدمة فى تصنيف المفردات تمكن من تدنية احتمال التصنيف الخطأ لأى مفردة جديدة لأحد المجتمعات محل التحليل .

(٦) تأخذ عادة قاعدة الفصل الإحصائى ، التى يتم التوصل اليها شكل تجميع خطى لمجموعة العوامل .

**سابعا : حدود البحث :**

شركات البحث : يقتصر البحث على :

(١) العشر شركات الأوائل من شركات سمسرة الأوراق المالية ، التى حققت حجم تعاملات اجمالية كبير حتى ١٩٩٧/١٢/٣١ .

(٢) عينة ممثلة لمجتمع الشركات الباقية ، بنسبة ١٥٪ وهم ١٨ شركة .

المكان : القاهرة والاسكندرية .

الزمان :

(١) تحليل وتقييم الأداء فى ثلاث فترات ١٩٩٦/١٢/٣١ ، ١٩٩٧/١٢/٣١ وسبتمبر ١٩٩٨ .

(٢) سوف يتم اجراء الإستقصاء خلال الفترة من يونية حتى أغسطس ١٩٩٨ .

## ثامنا : صعوبات البحث :

قابلت الباحثة أثناء إعدادها هذا البحث وأثناء التنفيذ مجموعة من الصعوبات .

(١) لم تجب أغلب الشركات على الورقة الأولى فى الإستقصاء ، الخاصة ببيانات المستقصى منه ، الشركة ، حجم التعاملات ورؤوس الأموال ، مما أدى الى حصول الباحثة على هذه البيانات من مصادر اخرى مختلفة .

(٢) أرسل الإستقصاء بالفاكس لبعض الشركات ، إلا أن الإستجابة كانت أقل من ١٠٪ ، لذا تم استيفاء الإستقصاء بالمقابلات الشخصية التى أجرتها الباحثة .

(٣) صعوبة الحصول على البيانات والمعلومات من المسئولين ، بإدارة البورصة والمسئولين بالهيئة العامة لسوق المال ، رغم المناداة دائما بالشفافية والوضوح فى المعلومات .

البقية فى العدد القادم

# التغيير التنظيمي وكيفية احتواء مقاومته في المنظمات

د. عبد الله بن عبد الكريم السالم
أستاذ الإدارة المساعد - قسم الإدارة العامة
كلية الاقتصاد والإدارة - جامعة الملك عبد العزيز بجدة

## ملخص البحث

أصبح التغيير فى عالم اليوم عنصرا أساسيا فى كل جانب من جوانب حياة الأفراد والمنظمات الإدارية على حد ســـــواء .

والمنظمات التى تتكيف مع متطلبات التغيير يكون لديها قدرة أفضل على النجاح فى تحقيق أهدافها والبقاء .

أما تلك المنظمات التى تتقوقع على نفسها ويسودها الجمود ولا تستعد للتعامل مع التغيير فإنها غالبا ما تفشل فى تحقيق أهدافها وتواجه المصاعب التى تؤدى بها إلى التشتت والفناء .

وتستهدف هذه الدراسة معرفة ماهية التغيير التنظيمى والأسباب الداخلية والخارجية الداعية إليه فى المنظمات . كما تتطرق الدراسة لبيان أنواع التغيير والمراحل التى يمر بها . ونظرا لكون التغيير عرضة للمقاومة من أعضاء المنظمة فإن الدراسة ناقشت مفهوم مقاومة التغيير والعلامات الفردية والتنظيمية الدالة على حدوثه .

كما بحثت الدراسة الأسباب الرئيسية وراء مقاومة التغيير وتناولت أهمية دور الإدارة العليا فى إنجاح التغيير ، وفى النهاية اقترحت بعض الأساليب المتاحة للحد من مقاومة التغيير فى المنظمات .

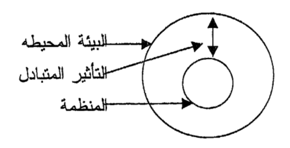
## مقدمة :

التغيير سنة من سنن الله فى الكون وهو أمر حتمى ولازم لكى تستمر الحياة . ولم يمر على الإنسان فترة من الفترات فى أى عصر من العصور دون أن يكون قد حدث فيها نوع من التغيير إما فى المناخ والظروف الجغرافية أو تغير فى بعض المعارف والفنون ، أو تغير فى الآلات والحرف التى كان يستخدمها لاكتساب معيشته .

والتغير صفة ملازمة للإنسان ، فخلاياه تتجدد وتتغير باستمرار ، وتركيبته الجسمانية ليست ثابتة وإنما تمر بمراحل عديدة من النمو ، وكذلك الحال بالنسبة لشخصيته وأفكاره ومهاراته وقدراته . ولقد أثبت الإنسان على مر العصور بأنه كان ولا زال وسيظل من أقدر الكائنات الحية على مواجهة التغيير ، وذلك لأن الله عز وجل وهبه العقل ، وبواسطة العقل يحاول دائما ابتكار وسائل التكيف والتأقلم مع الظروف المحيطة به .

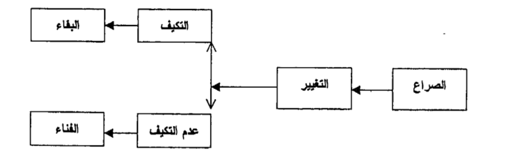
والمنظمات الإنسانية ليست وليدة الصدفة أو العشوائية وإنما هى وليدة أفكار الإنسان وإرادته لأجل تلبية بعض مطالبه واحتياجاته فى الحياة .

والمنظمات الإنسانية وفقا لمنهج النظم System Approach لا تعمل بعزلة عن البيئة التى تعيش بداخلها . ويمكن لنا أن نبسط فكرة التفاعل بين المنظمة والبيئة على النحو التالى :




وتؤثر المنظمة فى البيئة المحيطة بها كما تتأثر بها أيضا . فمن بيئة المجتمع تستورد المنظمة الموارد التى تحتاجها ثم تقوم بتحويلها إلى مخرجات تفيد البيئة مرة أخرى على شكل خدمات أو سلع متنوعة ، وهذا ما تسميه بعض مناهج الإدارة بالنظام المفتوح Open System أى أن المنظمة عبارة عن نظام مفتوح على البيئة والمجتمع والتأثير هنا يكون متبادل بين الطرفين (١) .

والمنظمات كالكائن الحى تمر بتطورات وتغيرات عديدة لكى تضمن استمرارها فى البيئة . ويرى روبنز Rob-bins أن الصراع من أجل البقاء فى حياة المنظمات يتطلب استمرارية التغيير ، ويقدم روبنز النموذج التالى لإيضاح فكرته (٢) .



فالمنظمات تعيش فى حالة صراع مع القوى الداخلية والقوى الخارجية التى توجه التغيير ، وهذه القوى تضغط على المنظمة من أجل تحسين الخدمات والسلع التى تقدمها ، والمحصلة النهائية للتفاعل مع التغيير إما أن تكون التكيف وينتج عن ذلك بقاء المنظمة واستمرار انشطتها وإما عدم التكيف مما يترتب عليه فناء المنظمة واندثار أنشطتها .

إن التغيير حقيقة أكيدة يواجهها الإنسان فى جميع شئون حياته ، ويقول الرئيس الأمريكى بل كلينتون " لا شىء أكيد فى هذا العالم سوى التغيير وأن التحدى الذى يواجه القادة هو جعل التغيير صديقا وليس عضوا [٣] .

إن المنظمات التى استطاعت أن تنجح وتستمر فى انشطتها على مستوى السبعين سنة الماضية بعد الثورة الصناعية هى المنظمات التى استطاعت أن تكيف نفسها مع أجواء التغيير .

ومن المفيد حقا قبل أن ندرس موضوع كيفية احتواء مقاومة التغيير أن نتعرف فى البداية على ماهية التغيير التنظيمى ، وأنواع التغيير ومراحله والمعوقات التى قد تواجه التغيير . إن فهمنا لذلك سيساعد على التعامل مع مقاومة التغيير بشكل أفضل .

## ماهية التغيير التنظيمى ؟

يختلف الباحثون فى إدراكهم لمفهوم التغيير التنظيمى بناءا على اختلاف نظرتهم الى اهداف التغيير وبناءا على الجانب الذى يركز على التغيير ( واءا كان جانبا سلوكيا أو تنظيميا أو تكنولوجيا ) والوسائل المستخدمة لتحقيق ذلك التغيير المنشود .

ولاحظ الدكتور حامد بدر أن بعض الباحثين يستخدم لفظ التغيير التنظيمى كمرادف التطوير التنظيمى رغم أن التطوير التنظيمى يركز فى الغالب على التغيير المرتبط بمجالات الأفراد والمبنى على استخدام العلوم السلوكية ، أما التغيير التنظيمى فيعبر عن التغيير فى مجالات عديدة بالمنظمة ويعتمد على معارف متنوعة تتناسب مع نوعية التغيير المطلوب [٤] .

وبمراجعة بعض الكتابات فى هذا المجال نجد بعض الباحثين يعرف التغيير التنظيمى بأنه " استراتيجية تعليمية معقدة تهدف الى تغيير المعتقدات والقيم والاتجاهات وهيكل المنظمات حتى تستطيع أن تكيف نفسها لمواجهة التقنية الحديثة والتغييرات فى المجالات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية [٥] .

وهناك فريق ثانى يرى التغيير التنظيمى " نشاط طويل المدى يهدف لتحسين قدرة المنظمة على حل مشاكلها وتجديد ذاتها عن طريق إحداث تطوير شامل فى المناخ السائد بالمنظمة وبالتركيز على زيادة فعالية الجماعات فيها وذلك بمعاونة وكيل التغيير الذى يقنع الأعضاء بالأفكار الجديدة [٦] .

وهناك فريق ثالث ينظر الى التغيير التنظيمى على أنه " المجهود والمخطط الشامل لزيادة فعالية المنظمة بواسطة التغيير المخطط المبنى على نظريات العلوم السلوكية " [٧] .

ويحاول الدكتور حامد بدر أن يعرف التغيير التنظيمى

بشكل أشمل فيعرفه بأنه " عملية التنمية والتحسين المستمر والمنظمة فى كافة أجزاء عناصر النظام أو بعض منها والتى تمارسها الإدارة لتحقيق مستويات متصاعدة من الفعالية والكفاءة التنظيمية بحيث تضمن للنظام بقاؤه واستمراره وتطوره فى ظل الظروف المتغيرة وذلك بالاستعانة بمحاولات المعرفة المختلفة والمناسبة " (٨) .

وبناء على الآراء السابقة يمكن لنا أن نستنتج بأن التغيير التنظيمى هو جهد مخطط ومستمر يهدف الى تغيير كلى أو جزئى فى المنظمة لزيادة فاعليتها فى التكيف مع الاحتياجات البيئية . وهذا التغيير يهتم بالجوانب السلوكية أو التنظيمية أو التكنولوجية أو جميع تلك الجوانب مجتمعة وحسب الأهداف المنشودة للتغيير .

## الأسباب التى تستدعى التغيير فى المنظمات :

عندما نتأمل واقع الحياة الإدارية نجد أن التغيير فى المنظمات لا ينطلق من فراغ ولا يكون عشوائيا وإنما هو جهد مخطط يستهدف تحسين وتطوير بعض الوظائف والعمليات الإدارية من أجل تقديم خدمات المنظمة بشكل أفضل مما كانت عليه . ويمكن تصنيف الأسباب التى تستدعى التغيير تحت نوعين رئيسيين هما : أسباب داخلية وأسباب خارجية .

**(أ) الأسباب الداخلية :**

وتنبع من داخل المنظمة وغالبا ما تكون مرتبطة بالعمليات الإدارية والتفاعلات بين أعضاء المنظمة ومن ضمن هذه الأسباب :

١ - التغيير فى أهداف المنظمة أو التغيير فى رسالتها .

٢ - اعادة هيكلة المنظمة واعادة التنظيم .

٣ - ادخال معدات تكنولوجية جديدة ( كالحاسب الآلى وأنظمة المعلومات مثلا ) .

٤ - ضعف التعاون والانسجام بين العاملين وتدنى الروح المعنوية .

٥ - ارتفاع نسبة الغياب وعدم التقيد بالمواعيد الرسمية للدوام .

٦ - ارتفاع نسبة ترك العمل .

٧ - تغيير القيادة العليا .

٨ - الرغبة فى اعادة تأهيل العاملين ورفع قدراتهم الوظيفية .

٩ - تدنى مستويات الانتاجية .

١٠- تدنى الأرباح .

١١- الصراع على السلطة والمناصب الوظيفية .

١٢- التخصيص والتغيير فى أسلوب الإدارة (٩) .

**(ب) الأسباب الخارجية :**

هناك أسباب أخرى للتغيير تأتى من البيئة المحيطة للمنظمة ومن بين هذه الأسباب :

١ - صدور قوانين وتشريعات حكومية جديدة تمس بعض جوانب الأنشطة الخاصة بالمنظمة ( قوانين العمل ، قوانين الضمان الاجتماعى ... الخ )

٢ - ضغوط الاتحادات والنقابات المهنية أو العمالية .

٣ - ضغوط بعض الجماعات المنظمة مثل جماعات حماية المستهلك وجماعات حماية البيئة .. الخ.

٤ - التغيرات الاقتصادية وأثرها على أسعار الموارد التى تستخدمها المنظمة وأثرها أيضا على مستوى المعيشة ومستوى أسعار السلع والخدمات .

٥ - الانفجار المعرفى فى شتى ميادين العمل والمعرفة .

٦ - التقدم التكنولوجى وما يتطلبه من تكيف مع الابتكارات والاختراعات الجديدة .

٧ - التقدم فى وسائل الاتصالات والمواصلات ، فالحدود الجغرافية لم تعد عائقا أمام المجتمعات وانفتاحها على بعضها البعض الأمر الذى زاد من مستوى توقعات المستهلكين .

٨ - ظهور المؤسسات والمنظمات العالمية والتى تمارس أحيانا بعض الضغوط على المنظمات المحلية .

٩ - الاتجاهات الجديدة نحو العولمة Globalization وانفتاح المجتمعات على بعضها البعض من خلال الأسواق التجارية الحرة والاتفاقات الاقتصادية التى تدعم هذا الانفتاح .

١٠- التنافس الحاد بين المنظمات ( كما هو حاصل فى صناعات النقل الجوى وصناعة الحاسب الآلى وصناعة الاتصالات ) .

١١- التغيرات الاجتماعية والحضارية وزيادة الاهتمام بالقضايا الإنسانية والاجتماعية الأمر الذى يولد المزيد من الضغوط على المنظمات لتقوم بمسئولياتها الاجتماعية .

١٢- التغير فى مفاهيم العملاء وظهور توقعات ومطالب جديدة باستمرار [١٠] .

كل تلك القوى والمؤثرات الخارجية تفرض ضغوطها على المنظمة وتدفعها الى التغير والتكيف مع البيئة الخارجية . وتجدر الإشارة الى أن بعض تلك الضغوط قد تكون داخلية وخارجية فى نفس الوقت تبعا للطريقة التى ننظر من خلالها لمؤثر التغيير .

## أنواع التغيير :

التغيير فى المنظمات له أنواع عديدة ويمكن لنا ايجازها على النحو التالى :

**اولا : من حيث تدخل ارادة الإنسان فى احداث التغيير** [١١] يمكن لنا أن نقسم التغيير الى :

أ - تغيير تلقائى : وهو تغيير لم تتنبأ به المنظمة ولم تستعد له مسبقا ويولد لدى المنظمة رد فعل لمواجهة تلك الظروف الداخلية أو الخارجية الطارئة التى تستوجب التغيير .

ب - تغيير مخطط : وهو الذى يتحقق نتيجة لرغبة الإنسان فى إحداث التغيير فيحدد أهداف التغيير ومجالاته ومراحله ونتائجه المتوقعة . ويهدف هذا النوع الى تغيير الحالة الراهنة وتبديلها بحالة أخرى مرغوبة تحقق أهداف التنظيم .

**ثانيا : من حيث الشمولية** (١٢) يمكن تقسيم التغيير الـــى :

أ - تغيير شامل : ويشمل جميع جوانب المنظمة السلوكية والتنظيمية والتكنولوجية ويهتم بكافة الجوانب فى المنظمة لأجل إحداث تغيير شمولى .

ب - تغيير جزئى : ويركز على بعض جوانب المنظمة إما فى النواحى السلوكية أو التنظيمية أو التكنولوجية . وقد تلجأ المنظمات للتغيير الجزئى لحل مشاكل طارئة ولقلة تكلفة التغيير الجزئى مقارنة بالتغيير الشامل .

**ثالثا : من حيث سرعة التنفيذ** (١٣) يمكن تقسيم التغيير الـــــى :

أ - تغيير سريع : وعادة ما يرتبط بالتغييرات البسيطة والتى يمكن إحداثها بسرعة .

ب - تغيير تدريجى : وهذا النوع من التغيير بطىء ومرحلى حيث يتم تجزئة الهدف العام للتغيير إلى أهداف فرعية يتم تنفيذها خلال مراحل زمنية تتناسب مع استعدادات المنظمة .

**رابعا : من ناحية ردة فعل الإدارة تجاه التغيير**(١٤) يمكن لنا أن نقسم التغيير الى :

أ - تغيير متوقع : وهو التغيير الذى سبق للمنظمة أن تهيأت له وتنبأت به واتخذت الوسائل اللازمة للاستعداد لتنفيذه .

ب - تغيير غير متوقع : وهو التغيير الذى لم تستعد له المنظمة ولم تتنبأ به وتكون له أضرار جسيمة على المنظمة إذا لم تتكيف معه بالطريقة الملائمة .

## مراحل عملية التغيير :

تناول كثير من الكتاب المراحل والخطوات التى تمر بها عملية التغيير إلا أن أيا منهم لم يجزم بوجود نموذج امثل يشرح الكيفية التى يتحقق من خلالها التغيير ، وحيث أن المجال لا يتسع لسرد كل تلك الآراء فيمكن أن نكتفى برأى إدقار شاين Edgar Schien لكونه من الرواد فى هذا المجال وتبعا لوجهة نظره فإن التغيير المخطط يمر بثلاثة مراحل رئيسية هى (١٥) :

### ١ - إزالة تجمد الوضع القائم : Unfreezing

يبدأ التغيير بانتهاء حالة قديمة وبدء حالة جديدة فى المنظمة ، ولكى ينجح التغيير لابد من إذابة السلوكيات والأفكار والاتجاهات غير المرغوبة للفرد وتهيئته لقبول الوضع الجديد وقبول الوضع الجديد يتطلب التكيف مع التغيير بطريقة ايجابية تحقق أهداف المنظمة ، وتتطلب مرحلة إزالة التجمد فى الوضع القائم ما يلى :

***أ - التهيئة للتغيير :***

فبدون تهيئة الأفراد فى الجوانب السلوكية والمهارات والمعلومات لا يمكن للتغيير أن ينجح ، ويجب على المنظمة أن تنجح فى اقناعهم برؤية التغيير صديقا وليس عضوا . وهنا تلعب البرامج التثقيفية والتدريبية دورا كبيرا فى تلك التهيئة الايجابية للفرد .

***ب - إعداد خطة للتغيير :***

فهذه الخطة المبدئية تساعد الإدارة على تحديد أهداف

التغيير ووضع الأولويات واقتراح البدائل المناسبة فى ضوء المعلومات المتوفرة ، كما يستحسن إشراك الأفراد والاستنارة بآرائهم فى الإعداد لخطة التغيير .

٢ - **التغيير والتحرك نحو المستوى الجديد :**

**Changing**

وفى هذه المرحلة يفترض أن الأفراد قد تهيئوا لعملية التغيير واكتسبوا المهارات اللازمة وأصبحوا قادرين على تنفيذ التغيير .

ويجب جدولة التنفيذ وتقييم عملية التنفيذ أولا بأول لكى يتم احتواء أى مشكلة طارئة فى حالة حدوثها ، وكلما كان التخطيط والإعداد للتغيير جيدا كلما كان التنفيذ ناجحا .

وقد يصاحب هذه المرحلة نوع من الارتباك والقلق والتشويش ، لكى على الإدارة التعامل مع ذلك بطريقة فعالة من خلال التوجيه والتثقيف المستمر لأفراد المنظمة .

كما يجب على المنظمة اعادة تقييم خطة التغيير على ضوء النتائج التي تم تحقيقها ويجب المضى قدما فى تنفيذ الخطة بدراسة وتأنى لتلافى السلبيات قدر الإمكان .

٣ - **ترسيخ التغيير ( إعادة تجميد الوضع القائم )**

فى هذه المرحلة تقوم المنظمة بترسيخ وتعزيز الأفكار والاتجاهات والسلوكيات المرغوبة لكى يستمر الأفراد فى الالتزام بمستويات الأداء العالية ، ولا شك أن للحوافز المادية والمعنوية دور مهم فى هذا التعزيز ، ويفترض أن تستمر المنظمة فى تعزيز الوضع القائم الى أن تأتى متغيرات داخلية أو خارجية جديدة تستوجب إعادة التغيير ، وعندها تبدأ الدورة الثلاثية لعملية التغيير من جديد .

## معنى مقاومة التغيير التنظيمى ؟

ليس من المستغرب ألا نجد تعريف موحد لمقاومة التغيير التنظيمى فكل باحث إدارى يرى المقاومة من منظور فهمه الخاص للجوانب السلوكية والتنظيمية والتكنولوجية المتعلقة بهذا الشأن ، وإليكم بعض تعريفات مقاومة التغيير .

يعرف الدكتور حسن حريم مقاومة التغيير بأنها " استجابة عاطفية/ سلوكية تجاه خطر حقيقى أو متوقع يهدد اسلوب العمل الحالى " (١٦) .

أما الأستاذ/ علاء الساعدى فيعرف مقاومة التغيير بأنها :

" السلوك الهادف الى وقاية وحماية الشخص من اثار تغيير حقيقى أو متصور " (١٧) .

كما يرى الساعدى أن المقاومة تأخذ اشكالا عديدة قد تكون فيها العدائية واضحة وصريحة أو مخفية وضمنية .

ويعرف عاصم الأعرجى مقاومة التغيير بأنها تعنى : " امتناع الموظفين عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون الى المحافظة على الوضع القائم . وقد تعنى مقاومة التغيير فى بعض الحالات القيام بعمليات مناقضة ونافية لعمليات التغيير الإدارى " (١٨) .

ومن التعريفات السابقة يمكن الاستنتاج بأن مقاومة التغيير التنظيمى تعنى : صدور ردود فعل سلبية من قبل الفرد للأبقاء على الأوضاع الراهنة التى ألفها وارتاح لها ، ولكونه يتصور أن التغيير سيسلبه بعض المزايا المكتسبة والمتوقعة .

## علامات مقاومة التغيير التنظيمى :

تأخذ مقاومة التغيير التنظيمى صورا عديدة بعضها مباشر وعلنى وبعضها غير مباشر وخفى ، كما أن مقاومة التغيير قد تكون موجهة ضد التغيير نفسه أو موجهة ضد الأشخاص اللذين يقومون بعملية التغيير ، ويقوم الأفراد بمقاومة التغيير لكون أهدافهم ومصالحهم الشخصية لا تتماشى مع أهداف ومصالح المتبنين للتغيير .

ويرى كل من سكوت وجافى Scott & Jaffe أن هناك علامات فردية أو تنظيمية لمقاومة التغيير [١٩] .

ويمكن أن نستشف العلامات الفردية Sings of individiual resistance من خلال بعض الأعراض التى تظهر فى عدة صور من بينها :

١ - كثرة الشكاوى والتذمر .

٢ - مهاجمة المقترحات والأفكار الجديدة والانتقاد بطريقة سلبية .

٣ - كثرة المجادلة والدفاع عن الأوضاع الحالية والتقليل من شأن الحاجة للتغيير .

٤ - اظهار مشاعر الغضب والاحباط .

٥ - الميل الى الصمت وضعف المشاركة فى الانشطة المتعلقة بالتغيير .

٦ - الانسحاب من الاجتماعات والأنشطة المتعلقة بإحداث التغيير .

٧ - كثرة الغياب لأسباب ظاهرية متعلقة بالمرض وأسباب فعلية تهدف الى الاحتجاج وعدم الرضا عن التغيير .

٨ - كثرة ارتكاب الأخطاء والتظاهر بعدم المعرفة .

أما العلامات التنظيمية Sings of organizational resistance فإنها تمس مستوى المنظمة ككل وتأخذ اشكالا عديدة من بينها :

١ - كثرة الحوادث والإصابات فى جو العمل .

٢ - قلة الإنتاجية .

٣ - انخفاض نسبة المبيعات ( إذا كانت المنظمة ربحية ) .

٤ - تدنى مستوى الأداء وتدنى مستوي الخدمة المقدمة للجمهور .

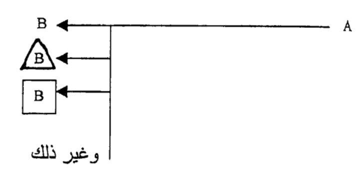
٥ - زيادة نسبة الراغبين في ترك العمل .

٦ - زيادة انشطة الجماعات المهنية والنقابية التى تطالب بحقوق أكثر للعاملين [٢٠] .

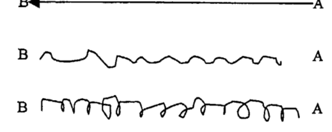
## لماذا يقاوم الأفراد التغيير ؟

الإنسان هو العنصر الرئيسى الموجه لجميع الأنشطة الإدارية وهو أيضا محور عملية التغيير ، وإحداث التغيير داخل المنظمات يعتمد على قبول الأفراد له وتعاونهم فى إنجاحه . لكن المشكلة تكمن فى كون الأفراد أحيانا

لا يرون التغيير بنفس الطريقة الإيجابية التى تراها الإدارة العليا ، وإذا ما افترضنا أن عملية التغيير تعنى الانتقال من الحالة الراهنة (A) الى الحالة المرغوبة (B) فهناك احتمال ان يرى الأفراد الحالة (B) بطرق مختلفة يمكن تشبيهها على النحو التالى [٢١] :




كما يختلف الأفراد ايضا فى فهم الوسائل والطرق التى تؤدى الى نجاح التغيير والوصول الى الحالة المرغوبة (B) فعلى سبيل المثال لا الحصر قد يرى بعض الأفراد الوصول الى الحالة (B) من خلال طرق عديدة يمكن أن نمثلها بالأشكال التالية :




وقد نتساءل لماذا يختلف الأفراد فى فهم نتائج التغيير ؟ ولماذا تتباين ردود افعالهم تجاهه ؟ .

لقد أجاب على هذا التساؤل الدكتور على السلمى حيث وجد أن : أن الأفراد يتصرفون عادة بوحى من دوافعهم واتجاهاتهم وخبراتهم وتكويناتهم الشخصية التى تعكس خصائصهم النفسية وحالاتهم المزاجية ... ( ويتأثرون ) بعلاقاتهم الاجتماعية والروابط التى تشدهم بعضهم الى بعض " [٢٢] .

ونستنتج من رأى الدكتور السلمى أن الأفراد يتأثرون فى تقبلهم أو عدم تقبلهم للتغيير بدوافعهم ومصالحهم الشخصية وهذا الرأى يتوافق مع نظرية " العقد النفسى " التى ترى أن العلاقة بين الأفراد والمنظمات التى يعملون بها لا تقتصر على العقود الرسمية المكتوبة وإنما هناك عقد نفسى غير مكتوب يجذب الأفراد لأعمالهم .

وهذا العقد النفسى The psychological contract يغطى جميع المكاسب التى يتحصل عليها ويتوقعها الفرد من العمل الذى يؤديه [٢٣] وكلما زادات هذه المكاسب كلما زاد ولاء الفرد لوظيفته وللمنظمة ، وكلما تعرضت هذه المكاسب للخطر كلما أدى ذلك لمقاومة الفرد للتغيير ، لكى يحافظ على مصالحه الواردة فى عقده النفسى مع المنظمة .

ولذلك يجب على المنظمات أن تدرك أن المرتب والحوافز المادية ليست كل شىء فى حياة الأفراد وإنما هناك جوانب أخرى ليست مغطاه بالعقود الرسمية ، ومن الأمثلة على ذلك الفرص للإبداع ، الاحترام ، الارتياح للزملاء والرؤساء ، النظرة الاجتماعية للوظيفة ، المكاسب الشخصية من وراء العمل ، وكلما نجحنا فى معرفة المصالح التى يغطيها العقد النفسى لكل فرد فى المنظمة

كما أمكننا أن نطمئن الفرد بأن التغيير لن يمس تلك الجوانب بطريقة سلبية وإنما سيزيد من العوائد الايجابية على مصالح الأفراد وأهداف المنظمة .

وهناك نظرية أخرى تدعى نطاق الأمان Zone of security تشير الى مفهوم مشابه لنظرية العقد النفسى . حيث ترى هذه النظرية أن هناك نطاقا للأمان لكل فرد داخل المنظمة . وهذا النطاق مستمد من الأنظمة والاجراءات التى توضح كيفية أداء الفرد للأعمال ومستمد أيضا من خلال العادات السلوكية التى يكتسبها الفرد من خلال التفاعل مع زملاء العمل ، وهذا النطاق يعتاد عليه الإنسان يوفر له سياج من الحماية النفسية والشعور بالأمان فى جو العمل .

وكلما شعر الفرد بأن التغيير القادم سيهدد نطاق الأمان لديه فإنه سيكون اتجاهات سلبية تجاه التغيير ويعمل على مقاومته [٢٤] .

وفى دراسة ميدانية قام بها الدكتور احمد العامرى والكتور ناصر الفوزان على مجموعة من الموظفين فى الأجهزة الحكومية فى المملكة العربية السعودية وجد أن من أهم أسباب مقاومة التغيير :

١ - ضعف الاتصال والتنسيق بين أطراف التغيير .

٢ - غموض الأمور الفنية الإجرائية .

٣ - سوء إدراك أهمية التغيير .

٤ - الإخلال بالوضع الوظيفى .

٥ - الإخلال بالعلاقات الاجتماعية .

٦ - ضعف الاستعداد التنظيمى .

٧ - الخوف من التغيير القيمى الثقافى .

٨ - غموض النتائج النهائية للتغيير [٢٥] .

كما توصلت الدراسة التى قام بها الدكتور ربحى الحسن الى أن من أكثر الأسباب الشائعة لمقاومة التغيير :

١ - الارتياح للمألوف والخوف من المجهول الذى سيأتى مع التغيير .

٢ - العادات والأعراف الاجتماعية السلبية .

٣ - سوء الفهم لأهداف التغيير .

٤ - الخوف من فقدان المصالح والامتيازات المكتسبة .

٥ - الانتماءات والعلاقات غير الرسمية [٢٦] .

كما يؤكد الدكتور على السلمى بأنه عند دراسة أثر الإنسان على عملية التغيير لابد من استيعاب العوامل المؤثرة على سلوكياته وفى مقدمة هذه العوامل ما يلى :

١ - العوامل النفسية : وتشمل الإدراك والتفكير والدوافع والاتجاهات والخبرات والتعلم وخصائص تكوين الشخصية .

٢ - العوامل الاجتماعية : وتشمل علاقات التفاعل الاجتماعى وأثر الجماعات وأثر ضغوط البيئة الاجتماعية .

٣ - العوامل الايدلوجية والثقافية والحضارية : وتشمل تأثير الدين والعرف والعادات والتقاليد والقيم السائدة فى المجتمع .

٤ - العوامل الاقتصادية : وتتركز فى الحوافز المقدمة للفرد فى شكل مكافآت مالية ومزايا أخرى .

٥ - العوامل التنظيمية : وتشمل أسس توزيع العمل وكيفية تحديد الاختصاصات والواجبات والمسئوليات واتخاذ القرارات ... الخ [٢٧] .

وبناء على ما سبق فإن الفرد عندما يمر بعملية التغيير فى المنظمة فإنه سيواجه احتمالين رئيسيين هما :

١ - الاحتمال الأول :

أن يرى التغيير بصورة ايجابية ويشعر فى هذه الحالة بأن التغيير سيمنحه الفرصة لاشباع المزيد من حاجاته ورغباته ويحقق له مستوى أعلى من التقدم الوظيفى وهذا بدوره سيحقق له المزيد من أهدافه وأحلامه فى الحياة .

وفى هذه الحالة سيحاول الفرد أن يبذل قصارى جهده لتأييد وانجاح عملية التغيير .

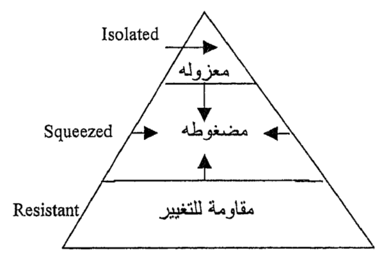
٢ - الاحتمال الثانى :

أن يرى التغيير بصورة سلبية يشعر من خلالها بأن التغيير سيهدد أمنه الوظيفى واستقراره فى جو العمل وقد يؤدى الى نزع بعض المكاسب أو المزايا التى كان يتمتع بها ، الأمر الذى سيعتم آفاق المستقبل ويسد فرص التقدم والنجاح أمامه ، وعندما يحدث التعارض فى عقل الإنسان بين أهدافه الشخصية وأهداف التغيير فإنه يتجه الى مقاومة التغيير بكل الأساليب الممكنة ويحاول خلق التبريرات والعثرات التى تمكنه من افشال عملية التغيير [٢٨] .

## دور الإدارة العليا فى انجاح التغيير

كل المستويات الإدارية بالمنظمة تلعب دورا مهما فى انجاح التغيير . ويشير بعض الرواد الإداريين من أمثال (Argyris, Schein, Bechard,) الى أن التغيير يجب أن يبدأ من قمة المنظمة ويحظى بالتأييد من قبل الإدارة العليا لكلى يحق أهدافه . فتبنى الإدارة العليا للتغيير يجعل المستويات الإدارية الأدنى تشعر بالدعم والتشجيع وهذا بدوره يؤدى الى تفاعل افضل مع متطلبات التغيير [٢٩] .

وفى الدراسة التي قام بها كل من Scott & Jaffe فى عام ١٩٩١ نجد تباينا فى نظرة المستويات الإدارية الثلاثة تجاه التغيير [٣٠] :




**فالإدارة العليا :**

تكون متحمسة للتغيير وترسم خططها الاستراتيجية بمثالية وتتوقع ان المستويات الدنيا تفهم أهداف التغيير بنفس طريقتها وتتجنب الإدارة العليا فتح قنوات الاتصال

بالإدارة العليا ولا تود سماع الأخبار السيئة والانتقادات . وعندما تبدأ عملية التغيير فإن الإدارة العليا تلقى باللوم على الإدارة الوسطى فى مقاومة التغيير وخاصة عند عدم سيره بالطريقة المثالية المتوخاه .

**اما الإدارة الوسطى :**

فإنها تحاول فهم التغيير بالكيفية التى تريدها الإدارة العليا ولكنها تجد الكثير من الصعوبات فى تطبيق خطط التغيير لعدم تمكنها من الحصول على المعلومات والإرشادات المناسبة من الإدارة العليا . ولذا فإن الإدارة الوسطى تشعر بالكثير من الحرج عندما تجابه بالأسئلة الصاعدة من أفراد الإدارة الدنيا ولا تجد لديها الأجوبة الواضحة لتلك التساؤلات .

كما أن الإدارة الوسطى تكون عرضة للضغوط من كلا المستويين الإداريين المحيطين بها فالإدارة العليا تضغط لانجاح التغيير والإدارة الدنيا تضغط عليها من خلال مقاومة التغيير لكونها لم تفهم التغيير بالطريقة التى ترغبها الإدارة العليا .

**اما الإدارة الدنيا :**

فيشعر أفرادها بالخوف من التغيير لكون مصالحهم الراهنة مهددة . كما أن التغيير قد يطلب اكتساب مهارات جديدة وإحداث بنية جديدة فى المنظمة وهذا قد يؤدى الى فقدان بعض المميزات الحالية ولذا يعمل أفراد الإدارة الدنيا على مقاومة التغيير .

لذا يجب على الإدارة العليا أن تنجح فى خلق روح المسئولية الجماعية بين أفراد المنظمة وعلى كافة المستويات الإدارية لكى ينجح التغيير .

## أساليب الحد من مقاومة التغيير :

على الإدارة العليا أن تستخدم كافة الأساليب المتاحة لكى تنجح عملية التغيير ومن أهم الأساليب المستخدمة لاحتواء المقاومة السلبية للتغيير :

١ - تهيئة الأفراد نفسيا وتنظيميا لقبول التغيير .

٢ - إعداد خطة واضحة للتغيير والتدرج فى تطبيق هذه الخطة .

٣ - فتح قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية الثلاثة لتبادل المعلومات حول كيفية سير عملية التغيير .

٤ - تشجيع مشاركة المستويات التنفيذية فى عملية التغيير .

٥ - استخدام التدريب والتعليم مع مراعاة الفروق الفردية والاستعدادات والمهارات لدى الأفراد .

٦ - احتواء الاشاعات السلبية وتقديم المعلومات الكافية للمستويات الإدارية المشاركة فى التغيير .

٧ - تقديم الحوافز المادية والمعنوية .

٨ - استخدام اسلوب التفاوض .

٩ - استخدام اسلوب الفرض والإكراه في بعض الحالات التى لم تجدى معها الأساليب السابقة .

## خـــاتمة :

التغيير ضرورة حتمية فى حياة المنظمة ولابد من العمل

على انجاح خطط التغيير لكى تستمر المنظمة وتبقى . إلا أنه فى نفس الوقت يجب أن نتذكر بأن التغيير ليس مجرد آمال وأمانى على الورق . كما يجب أن نعى بأن تطبيق التغيير صعب وله ثمن وقد لا يتم بالسرعة المتوقعة ولذلك يجب على المنظمة أن تضع فى الحسبان التكاليف المادية والمعنوية للتغيير وأن تعمل على اشراك الأفراد من كافة المستويات الإدارية فى تبنى عملية التغيير . وكلما توافقت أهداف الأفراد مع أهداف المنظمة كلما ساعد ذلك على رؤية التغيير بطريقة ايجابية وعندما ينظر الأفراد للتغيير بطريقة ايجابية تقل المقاومة وتتحقق أهداف التغيير .

## هوامش البحث :

(١) ناصر محمد العديلى ، السلوك الإنسانى والتنظيمى ، ( الرياض : معهد الإدارة العامة ، ١٩٩٥) ، ص ٣٩٩ . أيضا أنظر ص ص ٤٣٦ – ٤٤٣ .

(٢) هذا النموذج قمت بتعديله نقلاً عن :

Stephen P. Robbins, "Managing Organizational Conflict: A Non-Traditional Approach", (Englewood Cliffs.N. J. Prentice Hall 1974),p.20.

(٣) نقلا عن مقالة عبد الله أبو السمح بعنوان " موقف حبيبى " صحيفة عكاظ ، العدد ١٢١١٤ الأربعاء ١٨/٧/١٤٢٠ هـ الموافق ٢٧/١٠/١٩٩٩ ، ص ٤٠ .

(٤) حامد بدر " إدارة التغيير التنظيمى فى المنظمة " مجلة البحوث التجارية " ، العدد ١١ المجلد ٩ ، ١٩٨٧ ، ص ٨٨ .

(٥) نفس المصدر ، ص ٨٦ .

(٦) نفس المصدر ، ص ٨٦ .

(٧) نفس المصدر ، ص ٨٦ .

(٨) نفس المصدر ، ص ٨٦ .

(٩) حسين حريم ، " السلوك التنظيمى " ، ( عمان : دار زهران للنشر والتوزيع ، ١٩٩٧) ، ص ص ٤٩١ – ٤٩٢ .

(١٠) نفس المصدر ، ص ص ٤٩٢ – ٤٩٤ .

(١١) عبد المحسن صالح كاظم ، " التغيير فى المنشآت بين مسببات الأخفاق وعوامل النجاح " ، مجلة الإدارى ، العدد ٤٧ ، ( مسقط : معهد الإدارة العامة ، ديسمبر ١٩٩١ ) ، ص ٣٢١ .

(١٢) عبد الله عبد الغنى الطجم ، التطوير التنظيمى ، ط١ ( جدة : دار النوابغ ، ١٤١٥ هـ ) ، ص ١٠ .

(١٣) علاء عبد الحسين الساعدى ، " أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمى " ، مجلة الإدارى ، العدد ٦٦ ( مسقط : معهد الإدارة العامة ، سبتمبر ١٩٩٦) ، ص ١٣٦ .

(١٤) علاء الساعدى ، ص ١٣٦ . أنظر أيضا :

موسى سلامة اللوزى " اتجاهات العاملين فى المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير " ، مجلة دراسات . عمان . الجامعة الأردنية . المجلد ٢٥ العدد ٢ . ربيع الأول ١٤١٩ هـ تموز ١٩٩٨ ، ص ٣٣٩ .

(١٥) لمعرفة المزيد عن خطوات عملية التغيير أنظر :

حسين حريم ، مصدر سابق ، ص ص ٤٩٤ - ٤٩٧ ، وحامد بدر ، مصدر سابق ، ص ص ١١٢ - ١٢٦، وعبد الحسين صالح كاظم ، مصدر سابق ، ص ٣٢٥ ،

(١٦) حسين حريم ، مصدر سابق ، ص ٥١٢ .

(١٧) علاء عبد الحسين الساعدى ، مصدر سابق ، ص ١٣٩ .

(١٨) عاصم الأعرجي ، دراسات معاصرة في التطوير الإداري ، ( عمان : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، ١٩٩٥ ) ، ص ٢٧٥ .

(19) Cynthia D. Scott & Dennis T. Jaffe, Managing Organizational Change, (London: Kogan Page Ltd., 1994), p. 55.

(٢٠) نفس المصدر السابق ، ص ٥٦ .

(٢١) لمعرفة المزيد عن البيئة التى تواجه المدير أنظر مقالة : عبد الله الطبيب ، " المدير والبيئة " ، مجلة الإدارة العامة ، العدد ٣٩ محرم ١٤٠٤ هـ الموافق اكتوبر ١٩٨٣ م ، ( الرياض : معهد الإدارة العامة ) ، ص ص ١٨٠ - ١٩٧ .

(٢٢) على السلمى ، تطور الفكر التنظيمى ، ( القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع : د . ت ) ، ص ٢٦٦ .

(23) D. E. Hussey, How to Manage Organizational Change, (London: Kogan Page Limited, 1995). pp. 25-27.

(24) Loud Mealiea, "Employee Resistance to Change, a learned Responbse Management Can Present" Superviwory Management. V. 23, (January, 1978), pp. 16 - 22.

نقلا عن : مصطفى أحمد تركى ، بحوث فى السلوك التنظيمى فى البلاد العربية ، ( الكويت : دار القلم ١٩٨٦ ) ، ص ٣٧٤ .

(٢٥) أحمد سالم العامرى وناصر محمد الفوزان ، " مقاومة الموظفين للتغيير فى الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية : أسبابها وسبل علاجها " ، مجلة الإدارة العامة ، ( الرياض : معهد الإدارة العامة ) ، العدد الثالث رجب ١٤١٨ هـ نوفمبر ١٩٩٧ م ، ص ٣٧٥ .

(٢٦) ربحى الحسن ، " التخطيط للتغيير " ، مجلة الإدارة العامة ، ( الرياض : معهد الإدارة العامة ) ، العدد ٢٧ محرم ١٤٠١ هـ ديسمبر ١٩٨٠ م ، ص ص ١٤٩ - ١٥٢ .

(٢٧) نفس المصدر السابق ، ص ٢٦٧ .

(٢٨) نفس المصدر السابق ، ص ٢٦٩- ٢٧٠ .

(29) Gerald Zalman & Robert Duncan, Strategies for Planned Change (New York: John Wiley & Sons, 1977), p. 78 .

(30) Cynthia Scott & Dennis Jaffe, Ibid, pp. 18 - 19 .

## المراجع :

### اولا : المراجع باللغة العربية


(١) احمد سالم العامرى وناصر محمد الفوزان . " مقاومة الموظفين للتغيير فى الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية : أسبابها وسبل علاجها " . مجلة الإدارة العامة . ( الرياض : معهد الإدارة العامة ) . العدد الثالث رجب ١٤١٨ هـ نوفمبر ١٩٩٧ .

(٢) حامد بدر . " إدارة التغيير التنظيمى فى المنظمة " مجلة البحوث التجارية " . العدد ١١ المجلد ٩ . ١٩٨٧ .

(٣) حسين حريم . " السلوك التنظيمى " . عمان : دار زهران للنشر والتوزيع . ١٩٩٧ .

(٤) ربحى الحسن . " التخطيط للتغيير " . مجلة الإدارة العامة ، الرياض : معهد الإدارة العامة . العدد ٢٧ محرم ١٤٠١ هـ ديسمبر ١٩٨٠ .

(٥) عاصم الأعرجى . دراسات معاصرة فى التطوير الإدارى . عمان : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع . ١٩٩٥ .

(٦) عبد الله أبو السمح بعنوان " موقف حبيبى " صحيفة عكاظ . العدد ١٢١١٤ الأربعاء ١٤٢٠/٧/١٨ هـ الموافق ١٩٩٩/١٠/٢٧ .

(٧) عبد الله الطيب . " المدير والبيئة " . مجلة الإدارة العامة . العدد ٣٩ محرم ١٤٠٤ هـ الموافق اكتوبر ١٩٨٣ . الرياض : معهد الإدارة العامة . العدد ٣٩ محرم ١٤٠٤ هـ اكتوبر ١٩٨٣ .

(٨) عبد الله عبد الغنى الطجم ، التطوير التنظيمى ، ط ١ . جدة : دار النوابغ . ١٤١٥ هـ .

(٩) عبد الحسين صالح كاظم . " التغيير فى المنشآت بين مسببات الاخفاق وعوامل النجاح " . مجلة الإدارى . العدد ٤٧ . مسقط : معهد الإدارة العامة . ديسمبر ١٩٩١ .

(١٠) على السلمى . تطور الفكر التنظيمى . القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع : د . ت .

(١١) علاء الساعدى . أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمى " . مجلة الإدارى . مسقط معهد الإدارة العامة . العدد ٦٦ سبتمبر ١٩٩٦ .

(١٢) مصطفى احمد تركى . بحوث فى السلوك التنظيمى فى البلاد العربية . الكويت : دار القلم ١٩٨٦ .

(١٣) موسى سلامة اللوزى . " اتجاهات العاملين فى المؤسسات الحكومية الأردنية نحو ادارة التغيير " . مجلة دراسات . عمان . الجامعة الأردنية . المجلد ٢٥ العدد ٢ . ربيع الأول ١٤١٩ هـ تموز ١٩٩٨ .

(١٤) ناصر محمد العديلى . السلوك الإنسانى والتنظيمى . الرياض : معهد الإدارة العامة ، ١٩٩٥.


### ثانيا : المراجع باللغة الانجليزية


(1) Cynthia D. Scott & Dennis T. Jaffe, Managing Organizational Change, London: Kogan Page Ltd., 1994.

(2) D. E. Hussey, How to Manage Organizational Change, London: Kogan

Page Limited, 1995 .

(3) Gerald Zalman & Robert Duncan, Strategies for Planned Change. New York: John Wiley & Sons, 1977.

(4) Loud Mealiea. "Employee Resistance to Change, a Learned Response Management Can Present" Supervisory Management, V. 23, January, 1978.

(5) Stephen P. Robbins. "Managing Organizational Conflict: A Non-Traditional Approach". Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1974.

* * * * *

# معوقات

# نمو السوق البريطانى فى مصر

## دراسة ميدانية

## للمشاكل التى تواجه

## منظمى الرحلات الشاملة البريطانية

## فى المقصد المصرى ومع وكالات السياحة المصرية

د/ وصال محمد أبو علم

مدرس بكلية السياحة والفنادق - جامعة حلوان

**مقدمة :**

يمثل السوق السياحى الأوروبى أهمية بالغة بالنسبة لمصر ، حيث يحتل المرتبة الأولى بالنسبة للأسواق السياحية المصدرة إلى مصر قد مثل نسبة ٢٢ر٦٧٪ من حجم الحركة السياحية بمصر عام ١٩٩٩ وكذلك حقق عدد ليالى سياحية بلغت ١٥ر٧١٪ من إجمالى عدد الليالى السياحية فى نفس العام ، وذلك طبقا لآخر إصدار للسياحة بالأرقام الذى أصدرته وزارة السياحة حيث بلغ عددهم ( ٤٠٠ر٣٣٦ ) ثلاثمائة وستة وثلاثون ألف واربعمائة سائح من اجمالى (٥٠٠ر٧٩٦ر٤) أربعة ملايين وسبعمائة ستة وتسعون ألف وخمسمائة سائح زاروا مصر عام ١٩٩٩ ، وقد قضوا (٧٠٠ر٨٥٧ر١) مليون وثمانمائة وسبعة وخمسون ألف وسبعمائة ليلة سياحية من إجمالى (١٠٠ر٢٠٠ر٣١) واحد وثلاثون مليون وألفان ومائة ليلة سياحية ( طبقا للمرجع السابق السياحة بالأرقام ١٩٩٩) .

ويعد السائح البريطانى من الجنسيات التى تقوم بإنفاق عال ، فقد احتل السائح البريطانى المرتبة الثالثة فى العالم من حيث الإنفاق طبقا لدراسة أصدرتها منظمة السياحة العالمية (WTO) حيث وصل إنفاقهم ٦ر٣٥ بليون دولار عام ٢٠٠١ (Tourism High-ligts 2001) .

وتظهر تنبؤات حجم حركة السياحة العالمية فى العالم ان عدد الزيارات التى سوف يقوم بها السائح البريطانى عام ٢٠٠٥ سوف تصل الى ( ٥٧ر٥٥ مليون زيارة ) وسوف تصل الى ٢٠١٠ الى ١٤ر٦٥ مليون زيارة ، اما الليالى السياحية فتصل عام ٢٠٠٥ الى ٦٣٠ مليون ليلة ، بينما تصل عام ٢٠١٠ الى ٧٢٥ مليون ليلة ، أما فيما يتعلق بالإنفاق السياحى فيصل عام ٢٠٠٥ الى ٣٨٫٨٤ بليون دولار ، بينما يصل عام ٢٠١٠ الى ٤٦٫٤٤٥ بليون دولار (Edwards, A., Graham, A., 1995) .

وبالرغم من أن التكهنات تشير إلى أن هذه الأرقام سوف تحقق معدلات أعلى بكثير من ذلك إلا أنها توضح الازدياد المستمر والمتنامى لهذا السوق فى المستقبل ، مما يرجحه كسوق مصدر واعد ومتنامى بالنسبة لمصر .

يتضح من العرض السابق أهمية السوق البريطانى لمصر ، مما يستوجب ضرورة الحفاظ على وضع هذا السوق فى قائمة الأسواق المصدرة لنا ، وكذلك محاولة زيادة النصيب السوقى منه ، وخاصة أن الإحصاءات توضح ضعف حجم الحركة السياحية التى تخرج منه لمصر .

فبينما بلغ إجمالى الحركة الخارجية منه (٥٠٫٨٧٢) مليون زيارة عام ١٩٩٨(Holiday Statistics 1993-1998) .

بلغت الحركة السياحية لمصر منه فى نفس العام (٢٣٩٩٠٢) سائحاً مائتان وتسعة وثلاثون الف وتسعمائة واثنان سائحاً فقط ( السياحة بالأرقام ١٩٩٩ ) .

وهناك العديد من الأسباب التى قد تشكل مشاكل وعقبات فى سبيل الحصول على نصيب وافر من هذا السوق منها :

١ - بعد مصر كمقصد سياحى عن السوق البريطانى .

٢ - ارتفاع أسعار الخدمات السياحية .

٣ - تدنى مستوى جودة الخدمات .

٤ - هيمنة منظمى الرحلات الشاملة العملاقة (وخاصة بعد الاندماجات) على توجيه الحركة السياحية الى مناطق ومقاصد بعينها .

٥ - قصور فى وسائل التسويق السياحى .

٦ - مشاكل فى التعامل مع المقصد السياحى المصرى .

هناك العديد من المشاكل التى قد تطرح كأسباب فى هذا الشأن ، وحيث أن التعامل المهنى بين الشركات البريطانية والشركات المصرية فى العمل فى السوق المصرى قد يكون أحد أسباب هذه المشاكل للتعرف على أنواع المشاكل التى قد تنشأ بينهما لمحاولة رصدها للتغلب عليها وذلك :

١ - الحفاظ على وضع السوق البريطانى فى قمة قائمة الأسواق المصدرة لمصر .

٢ - كأحد حلول مشكلة نقص تدفق السوق البريطانى لمصر من إجمالى الحركة التى تخرج للمقاصد الأخرى .

ولذلك فقد قامت الباحثة بإجراء لقاءات عديدة مع بعض مفردات السوق فى انجلترا وتوصلت من خلالها الى الرغبة الشديدة لهؤلاء الأفراد لزيارة مصر ، وما تمثله لهم

كعنصر جذب بحضارتها العريقة وشعبها المضياف ، وذلك لكل من لم يسبق له زيارتها ، وأيضا من قام بزيارتها من قبل .

وقد دفع هذا الباحثة للتعرف على الواقع الفعلى لوضع مصر فى السوق البريطانى وتم ذلك من خلال :

١ - الاتصال بالمنظمة الرئيسية المسئولة عن عمل شركات ووكالات السفر والسياحة بانجلترا (ABTA) والتى تقوم بإصدار إحصاءات ودراسات خاصة بالسياحة من وإلى انجلترا وكذلك كل ما يتعلق بعمل شركات ووكالات السياحة والسفر بها ، وقامت المنظمة بإرسال النشرات الخاصة بحركة السائح البريطانى للمناطق السياحية المختلفة من عام ١٩٩٣ الى ١٩٩٨ كأحدث دراسة متوفرة لديهم وذلك فى سبتمبر ٢٠٠٠ .

- واتضح من خلال هذه الإحصائية عدم ذكر مصر كمقصد منفرد ولكنها تدخل ضمن دول الشرق الأوسط بالرغم من ذكر الدول الأخرى المنافسة فى المنطقة كتركيا وقبرص واليونان ومالطا واسرائيل .

- كما أوضحت الدراسة الصادرة من الـ (ABTA) عن رؤيا لاتجاهات الإجازات لعام ٢٠٠٠ تضمنت أيضا لأهم المقاصد السياحية للدول التى يسافر اليها السائح البريطانى (ABTA, 2000) وقد رصدت الدراسة اهم هذه الدول وهى :

" اسبانيا - فرنسا - جمهورية ايرلندا - الولايات المتحدة الامريكية - ايطاليا - هولندا - اليونان - تركيا - قبرص - دول الكاريبى " ومرة أخرى أيضا لم يرد اسم مصر فى هذه الدراسة .

٢ - تم فتح الإنترنت على موقع شركة توماس كوك والتى تعد من أكبر الشركات العاملة فى السوق المصرى حيث تتوافر دراسة عن اتجاهات حركة السفر من السوق البريطانى للمقاصد المختلفة ولمنها لا تتضمن ايضا ذكرالمقصد المصرى .

٣ - قامت الباحثة بعمل مسح لبعض شركات السياحة فى الـ High Street فى مدينة جيلفورد وكذلك تم تصفح بعض الكاتلوجات الخاصة بها والتى تقوم بعرض البرامج السياحية للمقاصد المختلفة حيث ظهر ايضا ضعف تواجد البرامج السياحية لمصر بها .

مما سبق ذكره يتضح أن مصر لا تمثل مصدر ثقل كمقصد سياحى مستقطب للحركة السياحية البريطانية ، وهذا ما تؤكده أيضا الإحصاءات التى توضح حجم حركة السوق البريطانى للخارج وحجمه فى مصر ، وهذا بالرغم مما تشكله مصر كعنصر جذب شديد بالنسبة للمواطن الإنجليزى ، وقد دفع هذا الباحثة للتعمق فى هذا الشأن .

٤ - قامت الباحثة بزيارة مكتب هيئة التنشيط السياحى بلندن الذى يمثل مصر فى انجلترا ومقابلة مديرة المكتب للتعرف على وضع مصر كمقصد سياحى بالنسبة للسوق البريطانى ، وقد اتضح من خلال هذا اللقاء تواجد بعض المشاكل التى تواجه المكتب ومنها مشاكل بين طرفى التعامل المهنى .

مما سبق تكون للدراسة الدافع للبحث وراء هذه النقطة بالتحديد :

## هدف البحث :

التعرف على المشاكل التى تواجه منظمى الرحلات البريطانية الشاملة فى المقصد المصرى بوجه عام ثم مع

شركات ووكالات السياحة فى مصر بوجه خاص وذلك من خلال دراسة ميدانية بهدف رصدها لتلافى التأثير السلبى الذى قد تسببه لهذا السوق العام بالنسبة لمصر .

## منهجية البحث :

يتبع البحث المنهج الاستكشافى والوصفى للتعرف على المشاكل التى تنشأ بين الطرفين ، وتتضمن الدراسة الوصفية عرض لبعض الإحصاءات المتاحة عن حركة السوق الانجليزى ووضع مصر فيه .

أما الدراسة الرئيسية فهى دراسة ميدانية تمت من خلال تصميم استقصاءات وزعت على منظمي الرحلات الانجليزية الشاملة التى تتعامل مع السوق المصرى للتعرف على أسباب المشاكل التى تواجهها فيه .

وقد تم اختيار المجتمع الكلى للدراسة حيث أن حجمه صغير ولا يتطلب الأمر اختيار عينة منه اما النطاق الجغرافى فشمل المملكة المتحدة بأكملها ، وتم وضع عناصر كمعايير للدراسة والتقييم .

## الدراسة الميدانية :

- شملت الدراسة الميدانية زيارة مكتب هيئة التنشيط السياحى المصرى بلندن للتعرف على حجم ونوع المشاكل التى تواجه هذا السوق فى مصر ، كما اجرى حوار مع مدير المنتج المصرى بشركة توماس كوك ، ومن خلال هذا تم حصر هذه المشاكل والتى تمثلت فى :

١ - تدنى مستوى الخدمة الفندقية وعدم مطابقتها لتوقعات السائح البريطانى .

٢ - عدم الالتزام لتنفيذ البرنامج السياحى من قبل الشركات السياحية المصرية وتقديم خدمات سيئة نتيجة تدنى الأسعار .

٣ - مشاكل خاصة بالعاديات والسلع السياحية المصرية من حيث عدم تطابق الجودة مع السعر والمغالاة فى بعض الأحيان فى أسعار السلع .

ولتصميم الاستقصاء تم الاستعانة بالمراجع الخاصة بأعمال وتنظيم شركات ووكالات السياحة فى السوق البريطاني وتم الاخذ فى الاعتبار المشاكل السابق ذكرها ، كذلك فقد تم الحصول من المكتب المصرى بلندن على القائمة الخاصة بمنظمى الرحلات الشاملة بالمملكة المتحدة والتى تتعامل مع السوق المصرى وكان إجمالى عددها ٧١ شركة .

## الاستقصاء :

- تمت هذه الدراسة فى الفترة من ٢٠٠٠/٩ الى ٢٠٠١/٢ .

- تم حصر المشاكل ووضع المعايير لتقييمها ودراستها فى الاستقصاء ، كما تم تعديل الاستقصاء اكثر من مرة وتم عرضه على أساتذة متخصصين فى مناهج البحث فى جامعة سارى Surrey بانجلترا لمراجعته ، وتم إرسال نسخة للمكتب السياحى المصرى للتأكد من أنه يغطى جميع المشاكل المتوقعة والتي يتعرض لها منظمى الرحلات البريطانية الشاملة .

- تم إرسال عدد (عشر) استقصاءات لمنظمى الرحلات البريطانية الشاملة كدراسة استكشافية مسبقة تمهيدا لإرسال العدد الإجمالى . لم يتم الرد إلا بعدد

إجابتين فقط .

- روعيت آراء المتخصصين فى مناهج البحث وإجابات الدراسة الاستكشافية حتى تم إخراج الاستقصاء بالشكل الحالى ، تم تقسيم الاستفهام إلى عدة أجزاء ، يقيس كل جزء منها أحد المتغيرات المطلوب التعرف عليها فى الدراسة .

- قامت الدراسة بإرسال (واحد وسبعين) استقصاء بالبريد المستعجل .

وتم الحصول على عدد ٢٩ إجابة + ٢ اعتذار وتمثل إجمالى عدد ٣١ صحيفة استقصاء وهى تمثل نسبة ٨ر٤٠٪ من العدد الإجمالى وهى نسبةاقل من ٥٠٪ من استجابة الشركات التى تتعامل مع السوق المصرى وهذا هو أقصى عدد تمكنت الدراسة من الوصول إليه بعد محاولات عديدة شملت إرسال الاستقصاء مرتين بالبريد المستعجل ثم بالفاكس ثم الاتصال ، وتعد هذه النسبة نسبة صالحة بالنسبة للاستقصاء الموزع بالبريد حيث تشير المراجع العلمية أن نسبة ٣٠٪ من إجمالى عدد الاستقصاءات الواردة بالبريد تعد صالحة للدراسة .

(For postal surveys a response rate of approximattly 30% is reasonable "Own & Jones 1990", 'Sannders,1997') .

- وبعد تجميع الاستقصاءات وفرزها وجد أن بعض الاجابات لم تستكمل ولكنها لا تؤثر على نتائج الدراسة الاجمالية ، وقد تم مراعاة هذا العنصر فى تحليل الاستقصاء .

## تحليل الاستقصاء :

- تم تقسيم الاستقصاء الى جزئين رئيسين :

**الجزء الأول :** وينقسم الى قسمين القسم الأول وهو خاص بالتعرف على الخلفية الخاصة بالشركة ( نوع الشركة - حجم العمل - بدء النشاط فى مصر - طريقة العمل فى السوق المصرى .

أولا : **القسم الأول** ويشمل الآتى :

١ - نوعها ( متعددة الجنسات - قومية متعددة النشاط - إقليمية متعددة النشاط - مستقلة ) .

ويعود هذا التقسيم لأنواع الشركات طبقا للقواعد المنظمة بالمملكة المتحدة الخاصة بذلك ، وتنقسم أنواع الشركات فى السوق البريطانى طبقا لحجم العمل وطبقا للنشاط السياحى .

وتنقسم الشركات البريطانية طبقا لحجم العمل (Renshaw, M., 1997) :

أ - شركة متعددة الجنسيات Multinationals حيث تتواجد مكاتبها السياحية حول العالم .

ب - شركات قومية متعددة النشاط National Multiples حيث تتواجد أفرع لها فى جميع أنحاء المملكة المتحدة .

ج - شركات إقليمية Regional Multiples حيث يتواجد لها افرع تتركز فى اقليم واحد فى المملكة المتحدة .

د - شركات مستقلة Independents وعادة يتواجد مكتب واحد أو عدة افرع يديرها مالكها أو الشركاء المحليين (Renshaw, M., ibid) .

أما من حيث النشاط فهناك شركات لقضاء العطلات وشركات للرحلات الترفيهية ، وتمثل الشركات المستقلة الأغلبية العظمى من شركات قضاء العطلات ( التى تقدم الرحلات الشاملة ) ، بينما شركات الرحلات الترفيهية فالأغلبية العظمى منها هى شركات متعددة النشاط (Multiples) وعملها يشمل كافة الأنشطة السياحية . (Renshaw, M.ibid)

كما تم تحديد أنواع الشركات السياحية التى تعمل فى انجلترا بناء على حجم العمل حيث ان النشاط حدد له سؤال مستقل .

٢ - الفترة الزمنية التى قضتها فى التعامل مع السوق المصرى :

( من ١ : ٣ سنوات ، من ٤ : ٦ سنوات ، من ٧ : ١٠ سنوات ، اكثر من ١٠ سنوات ) .

٣ - حجم عملها فى السوق المصري من إجمالى حجم عمل الشركة :

( أقل من ١٠٪ ، من ١٠٪ : ٢٥٪ ، من ٢٦ : ٤٠٪ ، اكثر من ٤٠٪ ) .

٤ - طريقة العمل فى السوق المصرى ، وتكون إما من خلال مكتب يمثلها فى مصر ، أو من خلال شركة مصرية تتعاقد معها لتنفذ البرنامج .

ومن خلال هذه الخلفية نستطيع أن نتعرف على حجم عمل المنشأة والفترة التى قضتها فى التعامل مع السوق المصرى ، مما يعطى انطباعاً بالثقة فى المعلومات وفى نتائج الدراسة فى حالة التعامل طويل المدى .

أما بالنسبة لحجم عمل الشركة فقد تم استبعاد تقييم التعامل بالعائد المادى وهو الأرجح فى التقييم لاعتقاد الباحثة أن الشركات قد لا ترحب بالإجابة عليها وقد تستثنى اجابته لذا تم التقييم من خلال حجم العمل .

**ثانيا : *القسم الثاني* :**

يوضح النشاط الخاص بهذه الشركات فى مصر ونستطيع ان نستخلص منه أهم أنواع الأنشطة السياحية التى تتطلبها وتمارسها ، ومن خلال التعرف على حجم الشركة وعدد سنوات خبرتها فى التعامل مع السوق المصرى ونوع نشاطها ( من القسم الأول نستطيع ان نتوصل الى صورة اوضح فى التقييم ) .

***الجزء الثاني*** : ( وهو يتكون من القسمين الثالث والرابع والخامس ) .

**ثالثا : *القسم الثالث* :**

يقيس مشاكل التعامل مع المقصد عموما حيث يشمل الخدمات الرئيسية التى تقدم الى السائح وذلك للتعرف على المشاكل التى تواجه السوق البريطانى بصفة عامة .

- وقد شمل هذ القسم المشاكل التى تتعلق بالأغذية والمشروبات والأساليب الصحية والمناخ والمعلومات المتاحة عن مصر ، كذلك الأسعار والتسوق والبرامج الاختيارية والجودة بصفة عامة ووسائل الإقامة والالتزام بتوقيت

البرنامج السياحى وتسهيلات المطار والطيران الداخلى والنقل ، وملحق بالسؤال شرح للعوامل التى تمثل اكثر العناصر سببا للمشاكل .

**رابعا : القسم الرابع :**

فيتعرف على مشاكل الشركات البريطانية التى تتعامل مع الشركات المصرية ، والهدف هنا هو قياس وتقييم عدة عناصر رئيسية فى هذا التعامل ومنها تقييم الأداء التكنولوجي فى العمل - التعاقدات - جودة الخدمة - تنفيذ البرنامج - النقل - وسائل الإقامة - البرنامج - الأسعار - البرامج الاختيارية - أسعار التذاكر فى المزارات السياحية ، ثم الأفراد التى يتعامل معها السائحون كالمرشد والسائق ومرافق المجموعة ، وكذلك إذا كان هناك مشاكل أخرى ، وملحق بالسؤال شرح للعوامل التى تمثل أكثر العناصر سببا للمشاكل .

- وقد استخدم فى القسم الثالث والرابع ( مقياس Itemized Scale ) ليقيس أو يحكم على صورة الشركة وذلك من خلال قضيتين مختلفتين لصفتين ليرسم صورة واضحة ومؤثرة ، ويتم باستخدام الصفة الايجابية والسلبية للحصول على تقييم الحالة .

**خامسا : القسم الخامس :**

فخصص للتعليقات الإضافية بالنسبة لأسباب المشاكل التى تواجه الشركات الانجليزية فى السوق المصرى .

## التحليل والدراسة الاحصائية :

تم إجراء التحليل باستخدام النظام الاحصائى للعلوم الاجتماعية فى مركز الاحصاء بمؤسسة الأهرام وتم استبعاد اجابات أخرى (Others) فى القسم الأول والثالث والرابع من الاستقصاء وتم التعامل معها يدويا ، وكذلك الجزء الخاص بالشرح لأسباب المشاكل لم تدخل فى الترميز ( التكويد) والتحليل ، وكذلك الجزء الخامس والخاص بالتعليقات الاضافية . وقد تمت الدراسة الاحصائية والتحليل من خلال النسبة المئوية الصحيحة (Valid Percentage) بعد استبعاد المفردات التى لم يتم الإجابة عليها ، وكذلك استخدمت مجموع التكرارات والمتوسط .

وقد قامت الباحثة فى القسم الثانى من الجزء الثانى بقياس السؤال بطريقتين ، حيث أن بعض المستقصى منهم لم يجيبوا على السؤال بوضع ترتيب للأنشطة كما طلب منهم ، ولكن قاموا بالاختيار بالإشارة فقط ودون ترتيب ، ولذلك تم التعامل مع الاجابات بتقسيمها الى قسمين :

**الطريقة الأولى** : حيث أجاب المستقصى منهم بوضع علامة على نوع النشاط دون ترتيب كما طلب منهم فى السؤال .

**الطريقة الثانية** : من خلال الترتيب حيث يتم وضع ترتيب لنشاط الشركة طبقا للأهمية .

وبناء عليه تم قياس هذا القسم بأسلوبين ، الأسلوب الأول ( نعم ) أو (لا) للاختيار وكان عدد الاجابات ١٣ إجابة ، والجزء الثانى بالترتيب (Ranking) طبقا للأهمية وكان عددهم ١٦ إجابة .

**اجابات الاستقصاء :**

**الجزء الاول ( القسم الاول) :**

وبالتحليل كانت النتائج كالتالى :

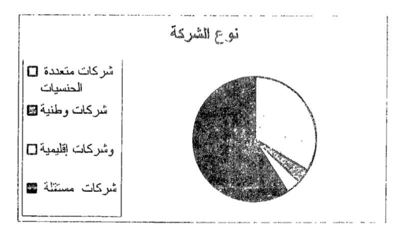
جدول ( ١) :النسبة المئوية والتكرار لانواع الشركات البريطانية التى تتعامل مع السوق المصرى

| نوع الشركة | عدد الإجابات | النسبة المئوية % |
|---|---|---|
| شركات متعددة الجنسيات | ٩ | ٣٣,٣ |
| شركات وطنية | ١ | ٣,٧ |
| وشركات إقليمية | ١ | ٣,٧ |
| شركات مستقلة | ١٦ | ٥٩,٣ |
| الإجمالى | ٢٧ | ١٠٠ |

* ملحوظة : احتسبت النسبة المئوية بناء على العدد المتاح

- ويدل هذا على أن أكثر عدد الشركات التى تتعامل مع السوق المصرى هى الشركات ( المستقلة ) .

**رسم توضيحى يمثل جدول رقم (١)**

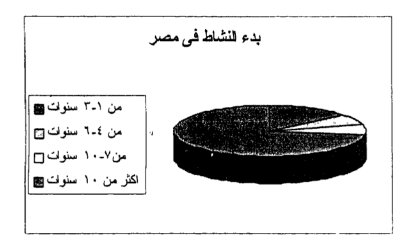


جدول ( ٢ ) التكرار والنسبة المئوية لبدء النشاط و العمل للشركة البريطانية فى السوق المصرى

| بدء النشاط فى مصر | (التكرار) عدد الشركات | النسبة المئوية % |
|---|---|---|
| من ١-٣ سنوات | ٤ | ١٣,٨ |
| من ٤-٦ سنوات | ٢ | ٦,٩ |
| من٧-١٠ سنوات | ٢ | ٦,٩ |
| اكثر من ١٠ سنوات | ٢١ | ٧٣,٤ |
| الاجمالى | ٢٩ | ١٠٠ |

ويـدل هذا الجدول على النسبة العظمى من الشركات البريطانية تعمل فى السوق المصرى منذ اكثر من ١٠ سنوات .

## رسم توضيحى يمثل جدول رقم (٢)

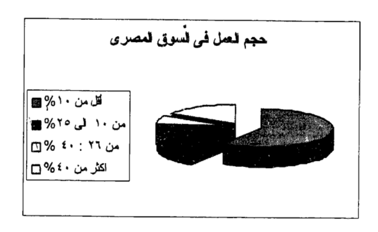


جدول ( ٣ ) التكرار والنسب المئوية لحجم عمل الشركات البريطانية فى السوق المصرى

| حجم العمل | (التكرار) عدد الشركات | النسبة المئوية % |
|---|---|---|
| أقل من ١٠% | ١٧ | ٥٨,٧ |
| من ١٠ الى ٢٥% | ٥ | ١٧,٢ |
| من ٢٦ : ٤٠ % | ٢ | ٦,٩ |
| اكثر من ٤٠% | ٥ | ١٧,٢ |
| الإجمالى | ٢٩ | ١٠٠ |

ويـــدل هـــذا الجدول على ان النسبة العظمى من الشركات البريطانية يمثل حجـــم عمـــلها فى السوق المصرى اقل من ١٠ % من إجمالى حجم عمل الشركة ككل .

رسم توضيحى يمثل الجدول رقم (٣)

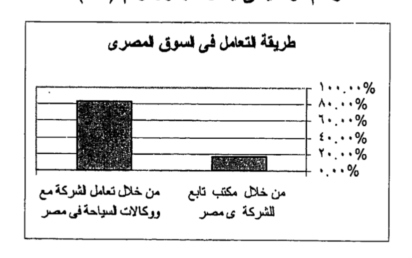


جدول ( ٤ ) التكرار والنسبة المئوية لإدارة وتنفيذ برنامج الزيارة للشركة البريطانية فى مصر

| إدارة البرنامج فى مصر | ( التكرار ) عدد الشركات | النسبة المئوية % |
|---|---|---|
| من خلال مكتب تابع للشركة فى مصر | ٥ | ١٧,٢ |
| من خلال تعامل الشركة مع ووكالات السياحة فى مصر | ٢٤ | ٨٢,٨ |

وإجابـــات هـــذا الســـؤال تـــدل على اعتماد الشركات فى السوق البريطانى على خدمات شركات ووكالات السياحة المصرية .

رسم توضيحى يمثل الجدول رقم ( ٤ )




***القسم الثانى : من الجزء الأول :***

ويناقش نوع النشـــاط الذى تمارســـه الشـــركـــة البريطانية فى الســوق المصـرى ، وتم تحليل هذا الجزء من خلال طريقتين ، وذلك نتيجة الحصـول على اسلوبـــين فى الإجـــابة ، وبالتـــالى تم التـــحليل ثم الربط بين النتيجـــتين :

جدول ( ٥ ) تكرار الإجابات والنسب المئويى لها فى اختيار الأنشطة التى تمارسها الشركات البريطانية فى مصر( بدون ترتيب )

| النشاط | نعم | لا | النسبة المئوية % لاختيار النشاط |
|---|---|---|---|
| المغامرات والسفارى | ٢ | ١١ | ١٥,٤ |
| الثقافية والتاريخية | ١١ | ٢ | ٨٤,٦ |
| الترفيهية والشواطئ | ٨ | ٥ | ٦١,٥ |
| الأعمال | ٢ | ١١ | ١٥,٤ |
| الرحلات النيلية | ٤ | ٩ | ٣٠,٨ |
| أنشطة رياضية | ٤ | ٩ | ٣٠,٨ |

ملحوظة :-تم حساب النسبة المئوية لكل نشاط على حده

**يتضح من ذلك ان النشاط الثقافى يحتل المرتبة الأولى بالنسبة لنشاط الشركات البريطانية فى مصر، يليه فى الأهمية الشواطئ والترفيه، بينما الرحلات البحرية والرياضية تحتل المرتبة الثالثة .**

جدول (٦) تكرار الإجابات والنسب المئوية لترتيب الأنشطة ألتى تمارسها الشركات البريطانية فى مصر(طبقا لأهميتها )

| النشاط | لم يجب | الأولى | الثانية | الثالثة | الرابعة | الخامسة | السادسة | السابعة | مجموع الاختيارات للمرتبة الأولى والثانية | النسبة المئوي % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| المغامرات والسفارى | ٥ | ٢ | – | ٤ | ٤ | ١ | – | – | ٢ | ٧ |
| الثقافة والتاريخية | – | ٥ | ٦ | ١ | ٢ | ٢ | – | – | ١١ | ٣٧ |
| الشواطئ والترفيه | ٣ | ١ | ١ | ٧ | ٢ | ١ | ١ | – | ٢ | ٧ |
| الأعمال | ٨ | – | – | – | – | ٣ | ٣ | ٢ | – | – |
| الرحلات النيلية | ١ | ٤ | ٩ | – | ١ | – | ١ | – | ١٣ | ٤٣ |
| الأنشطة الرياضية | ٦ | ٢ | – | ١ | ٢ | ٢ | ٣ | – | ٢ | ٧ |
| المجموع | | | | | | | | | ٣٠ | |

**يوضح لنا هذا الجدول أهمية السياحة الثقافية فى السوق البريطانى حيث ان الرحلات النيلية واغلبها وان لم يكن بأكملها هى رحلات نيلية لزيارة الاقصر واسوان ويؤكد هذا ايضا على أهمية النشاط الثقافى ، مما يعكس تطابق هذه الإجابة مع إجابة الجدول السابق .**

ملحوظة : النسبة المئوية ( نسبة تقريبية ) وهى لمجموع الاختيار الاول والثانى بالنسبة للعدد الكلى للاختيارات الاولى والثانية .

**الجزء الثانى : القسم الثالث :**

**جـــدول رقـــم (٧ ) الـــتكرارات والمتوسط للمشاكل التى يواجهها السائح البريطانى فى مصر ويقدم شكاوى عنها لمنظم الرحلة الشاملة البريطانى**

| العنصر | الأكثر مشاكل → | | | مشاكل متوسطة الحدوث | ← الأقل مشاكل | | | الاجمالى | المتوسط | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | ٦ | ٧ | | | |
| الطعام | ٥ | ٢ | ٤ | ٩ | ٣ | ٤ | ٢ | ٢٩ | ٣,٧٩٣ | ٣ |
| الأساليب الصحية | ٤ | ٦ | ٣ | ٥ | ٥ | ٤ | ٢ | ٢٩ | ٣,٧٢٤ | ٢ |
| المناخ | - | ٢ | - | ٥ | ٦ | ٥ | ١١ | ٢٩ | ٥,٥٠٠ | ١٢ |
| توافر المعلومات | - | ١ | - | ٤ | ٧ | ١٠ | ٧ | ٢٩ | ٥,٥٨٦ | ١٣ |
| الأسعار | ٣ | ١ | ٢ | ٥ | ١٢ | ٢ | ٤ | ٢٩ | ٤,٥١٧ | ٩ |
| التسوق | ١ | ٢ | ٤ | ١٠ | ٤ | ٦ | ٢ | ٢٩ | ٤,٣٧٩ | ٦ |
| البرامج الاختيارية | - | ٣ | - | ٧ | ٨ | ٧ | ٢ | ٢٧ | ٤,٨١٥ | ١١ |
| الجودة | ١ | ٢ | ٢ | ٥ | ٨ | ٧ | ٢ | ٢٧ | ٤,٧٠٤ | ١٠ |
| وسائل الإقامة | ٢ | ١ | ٥ | ٤ | ٩ | ٦ | ٢ | ٢٩ | ٤,٤٨٣ | ٨ |
| توقيت البرنامج | ٢ | ٣ | ٤ | ٤ | ٣ | ١٠ | ٢ | ٢٨ | ٤,٤٦٤ | ٧ |
| تسهيلات المطار | ٢ | ٥ | ٨ | ٥ | ٢ | ٤ | ٣ | ٢٩ | ٣,٨٢٨ | ٤ |
| الطيران الداخلى | ٤ | ٧ | ٤ | ٥ | ٣ | ٣ | ٢ | ٢٨ | ٣,٣٤٦ | ١ |
| وسائل النقل | ١ | ٣ | ٣ | ٧ | ٩ | ٥ | - | ٢٨ | ٤,٢٥٠ | ٥ |

ويمثل الجدول السابق الشركات التى تواجه مشاكل اكثر تكرارا ، وكذلك الشركات التى تلقت شكاوى متوسطة العدد والتى تلقت شكاوى قليلة طبقا لتكرار حدوثها ، وقد تم استخدام المتوسط الإجمالى للمشاكل التى تواجه الشركات للحصول على ترتيب للمشاكل الأكثر حدوثـا .

وبالتحليل الإحصائى ( باستخدام Itemized Scale ) لقياس المشاكل نجد أنه كلما كبرت قيمة المتوسط توضح قلة المشكلة والعكس صحيح فكلما كان المتوسط صغيرا أظهر لنا كبر حجم المشكلة .

وتوجد مشكلة صغيرة واجهت الدراسة حيث ان إجمالى عدد الإجابات لم يكن موحدا فى جميع العناصر التى وضعت للتقييم والتى تراوحت ما بين إجمالى عدد (٢٧ : ٢٩) ويرجع هذا الفرق لأن بعض مفردات المجتمع لم تجب على بعض الأسئلة ، ويمثل هذا نسبة خطأ فى النتائج تصل إلى حوالى ٦٪ ، وبالتالى يراعى ان النتائج قائمة على هذه النسبة من الخطأ ، ولم تستخدم الوسائل الإحصائية لعلاج هذه المشكلة حيث انها تمثل نسبة صغيرة نستطيع أن نتغاضى عنها فى التقييم لأنها لن تمثل فرقا كبيرا فى توضيح المشاكل الأكثر أهمية والتى نود حصرها .

**جدول رقم (٨ ) التكرار والنسب المئوية التقريبية للمشاكل الأكثر والمتوسطة والاقل حدوثا طبقا لعدد الشركات**

| العنصر | إجمالى الشركات التى تلقت مشاكل كثيرة و نسبتها المئوية % | | إجمالى الشركات التى تلقت مشاكل اقل عدد ونسبتها المئوية % | | إجمالى الشركات التى تلقت مشاكل قليلة ونسبتها المئوية % | | إجمالى عدد الإجابات |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الطعام | ١١ | ٣٨ | ٩ | ٣١ | ٩ | ٣٧ | ٢٩ |
| الأساليب الصحية | ١٣ | ٤٥ | ٥ | ١٧ | ١١ | ٣٨ | ٢٩ |
| المناخ | ٢ | ٧ | ٥ | ١٧ | ٢٣ | ٧٩ | ٢٩ |
| توافر المعلومات | ١ | ٣ | ٤ | ١٤ | ٢.٤ | ٨٢ | ٢٩ |
| الأسعار | ٦ | ٢١ | ٥ | ١٧ | ١٨ | ٦٢ | ٢٩ |
| التسوق | ٧ | ٢٤ | ١٠ | ٣٤ | ١٢ | ٤١ | ٢٩ |
| البرامج الاختيارية | ٣ | ١١ | ٧ | ٢٦ | ١٧ | ٦٣ | ٢٧ |
| الجودة | ٥ | ١٨,٥ | ٥ | ١٨,٥ | ٢٢ | ٨١ | ٢٧ |
| وسائل الإقامة | ٨ | ٢٧,٥ | ٤ | ١٤ | ١٧ | ٥٩ | ٢٩ |
| توقيت البرنامج | ٩ | ٣٢ | ٤ | ١٤ | ١٥ | ٥٣,٥ | ٢٨ |
| تسهيلات المطار | ١٥ | ٥٢ | ٥ | ١٧ | ٩ | ٣١ | ٢٩ |
| الطيران الداخلي | ١٥ | ٥٣,٥ | ٥ | ١٨ | ٨ | ٢٨,٥ | ٢٨ |
| وسائل النقل | ٧ | ٢٥ | ٧ | ٢٥ | ١٤ | ٥٠ | ٢٨ |

وفى هذا الجدول يتم جمع الترتيب ( من الجدول السابق ( الأول والثانى والثالث والذى يمثل اكبر تكرار للمشاكل وكذلك جمع الترتيب الخامس والسادس والسابع باعتبار ان مجموعهم يمثل اقل تكرار للمشاكل واعتبار أن الترتيب رقم أربعة يمثل المرحلة المتوسطة وذلك لكل عنصر على حدة ويتضح من خلال هذا التجميع ما يلى :

أن أكثر العناصر شكوى هى الطيران الداخلى وتسهيلات المطار ثم الوسائل الصحية والوقائية ثم الطعام ثم الالتزام بتوقيت البرنامج السياحى ثم المشاكل الخاصة بوسائل الإقامة ثم النقل ثم التسوق ثم ارتفاع الأسعار .

وقد رصدت الباحثة من خلال الإجابات لمشاكل اخرى (Others) فى هذا القسم ***التعليقات التالية*** :

١ - ان المشاكل الصحية تتعلق بنوعية الأغذية والمشروبات وجودتها . كذلك ما يتعلق بتكرار الام بالمعدة للسائحين .

٢ - البيئة والمشاكل التى تتعلق بنقص التخطيط والحفاظ عليها .

٣ - المشاكل الخاصة بخدمات مصر للطيران .

٤ - مشاكل متعلقة بعنصر الأمان ووسائل الإنقاذ حيث تم الإشارة إلى أن وسائل الإنقاذ تدار بخطورة مما يزيد من احتمالات الوفاة .

٥ - المشاكل الخاصة بالفنادق والمتعلقة بالفنادق ذات النجمتين والتى لا تلائم السائحين على الإطلاق .

## جدول (٩) تكرار المشاكل التى تواجه الشركة البريطانية

| المشكلة | عدد تكرارها |
|---|---|
| المشاكل الخاصة بالوسائل الوقائية و الصحية | ٧ |
| المشاكل الخاصة بالمطار و الطيران الداخلى | ٧ |
| المشاكل الخاصة بصلاحية الطعام | ٥ |
| المشاكل الخاصة بمستوى الخدمة ودرجة الفندق | ٤ |
| المشاكل الخاصة بالأسعار | ٢ |
| المشاكل الخاصة بالتسوق | ٢ |

ويعرض الجدول السابق المشاكل التى وردت فى تعليقات السؤال المفتوح فى القسم الثالث ، ويتضح من عرض الجدول السابق أن النتيجة تتفق مع الجدول السابق ذكره وتحليله .

التعليقات الخاصة بأسباب المشاكل التى أشير إليها فى السؤال المفتوح ، وقد تم رصد الإجابات التالية :

١ - تكرار مرض السائحين لفترة طويلة عند العودة لبلادهم .

٢ - توقيت شركة مصر للطيران ( تأخير مغادرة الطائرات والتى نادرا ما تغادر فى توقيتها المعلن عنها ) .

٣ - مشاكل متعلقة بطلب البقشيش .

٤ - المغالاة فى أسعار السلع المباعة للسائحين من قبل البائعين المحليين .

٥ - ضعف الأساليب الصحية والوقائية وخاصة الرحلات النيلية .

٦ - الضغط على السائحين للشراء فى المحلات المختلفة وكذلك فى شراء البرامج الاختيارية.

٧ - عدم كفاءة تسهيلات المطار .

٨ - زيادة الأسعار عام بعد عام .

٩ - تسهيلات ومستويات وسائل الاقامة ليست على الدرجة المطلوبة .

***القسم الثانى : الجزء الرابع :***

جدول رقم (١٠)التكرار والمتوسط للمشاكل التى تواجه منظمى الرحلات الشاملة البريطانية فى التعامل مع شركات السياحة المصرية

| العنصر | مشاكل متكرره الحدوث → | | | | | | ← لا مشاكل | الاجمالى | المتوسط | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | ٦ | ٧ | | | |
| الأداء التكنولوجى | - | ٢ | ٥ | ٥ | ٩ | ٣ | ٢ | ٢٦ | ٤,٤٦٢ | ٤ |
| التزامات العقد | ١ | ٢ | ٦ | ٣ | ١٠ | ٢ | ١ | ٢٥ | ٤,١٦٠ | ٢ |
| مستوى الخدمة | ٢ | ٢ | ٣ | ٦ | ٥ | ٦ | ٢ | ٢٦ | ٤,٣٨٥ | ٣ |
| تنفيذ البرنامج | ١ | ١ | ١ | ٤ | ٤ | ١٣ | ٣ | ٢٧ | ٥,٢٢٢ | ١٢ |
| وسائل النقل | ٤ | - | - | ٤ | ٨ | ١٠ | ١ | ٢٧ | ٤,٧٠٤ | ٥ |
| وسائل الاقامة | ٢ | - | ٤ | ٣ | ١٠ | ٥ | ٣ | ٢٧ | ٤,٧٠٤ | ٦ |
| المزارات السياحية | - | ١ | ١ | ٥ | ٣ | ١١ | ٦ | ٢٥ | ٥,٤٨١ | ١٣ |
| الاسعار | ١ | ٧ | ١ | ٦ | ٩ | ١ | ١ | ٢٦ | ٣,٨٤٦ | ١ |
| البرنامج الاختيارى | - | - | ٣ | ٥ | ٨ | ٥ | ٤ | ٢٥ | ٥,٠٨٠ | ١٠ |
| تذاكر المزارات | - | - | ٦ | ٣ | ٥ | ٧ | ٣ | ٢٤ | ٤,٩١٧ | ٧ |
| المرشد السياحي | ١ | ١ | ٢ | ٤ | ٩ | ٦ | ٤ | ٢٧ | ٤,٩٦٣ | ٨ |
| السائق | ١ | ١ | ١ | ٥ | ٨ | ٧ | ٤ | ٢٧ | ٥,٠٣٧ | ٩ |
| مرافق المجموعة | ٢ | ١ | - | ١ | ١١ | ٧ | ٤ | ٢٦ | ٥,١١٥ | ١١ |

ملحوظة : يمثل الرقم (١) اكثر المشاكل ورقم (٧) لا مشاكل .

**ومن تحليل الجدول السابق يتضح أن أكثر عناصر المشاكل تتواجد في الأسعار، تليها الالتزام بتنفيذ العقد، ثم أسعار تذاكر المزارات السياحية، ثم الأداء التكنولوجي للشركة المصرية.**

**وتوجد نفس المشكلة في الترتيب مثل المشكلة التي وردت في تحليل المشاكل التي تواجه السائح في المقصد المصري ( جدول رقم ٨ )، حيث أن إجمالي عدد الإجابات لم يكن موحدا في جميع العناصر التي وضعت للتقييم والتي تراوحت ما بين إجمالي عدد (٢٤ : ٢٧) وتمثل نسبة خطأ حوالي ١٠٪ ولذا يراعى هذا في النتائج وقد تم التعامل مع هذا القسم بنفس الأسلوب للجدول السابق.**

## التعليقات التي وردت في السؤال المفتوح الخاص بهذا القسم لتحديد أسباب هذه المشاكل :

١ - أن الفنادق والمراكب العائمة دون المستوى.

٢ - استهلاك وقت طويل في تأشيرة الدخول.

٣ - ضرورة مراعاة أسعار تذاكر المزارات السياحية.

٤ - مراعاة الرقابة على الجودة حيث أن المنافسة عالية.

٥ - مشكلة زيادة الأسعار.

٦ - ارتفاع أسعار الفنادق.

٧ - زيادة الحجز للفنادق عن العدد الحقيقي المتاح لها من الغرف.

٨ - مشكلة عدم التزام شركة مصر للطيران بتوقيت السفر.

## التعليقات الخاصة بالقسم الخامس :

**وردت التعليقات الآتية والخاصة بمشكلة عمولة المرشدين وطلب البقشيش، وكذلك إحراج السائحين لدفع مبالغ نقدية للتصوير غير القانوني، أيضا تعديل العقد المبرم بين الشركة البريطانية والشركة المصرية بدون سابق انذار.**

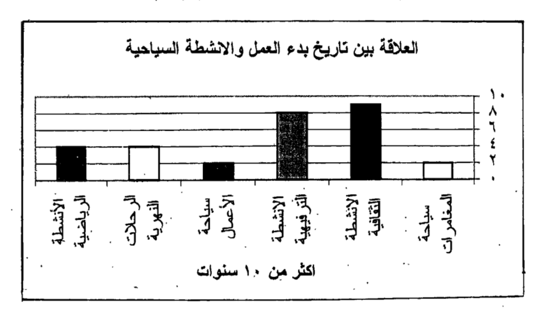
## الدراسة بين المتغيرات المختلفة في البحث :

بالتحليل الإحصائي لدراسة العلاقة بين بدء النشاط ونوع النشاط في الشركات السياحية، وذلك باستخدام اسلوب (Cross Tabulation).

**جدول رقم ( ١١ ) تكرار عدد الشركات والعلاقة بين بدء نشاط عمل الشركة البريطانية فى مصر والأنشطة التى تمارسها.**

| تاريخ بدء العمل | نوع النشاط | التكرار |
|---|---|---|
| اكثر من ١٠ سنوات | سياحة المغامرات | ٢ |
| اكثر من ١٠ سنوات | الانشطة الثقافية | ٩ |
| اكثر من ١٠ سنوات | الانشطة الترفيهية | ٨ |
| اكثر من ١٠ سنوات | سياحة الأعمال | ٢ |
| اكثر من ١٠ سنوات | الرحلات النهرية | ٤ |
| اكثر من ١٠ سنوات | الأنشطة الرياضية | ٤ |

رسم توضيحى يمثل الجدول رقم (١١)




يتضح لنا أن تاريخ النشاط لاكثر من ١٠ سنوات يحتل المرتبة الأولى فى التعامل مع الأنماط المختلفة وترتيبها كالتالى :

١ - الشركات التى تتعامل مع السوق المصرى منذ أكثر من ١٠ سنوات يمثل نشاط السياحة الثقافية المرتبة الأولى فى تعاملها مع مصر .

٢ - المرتبة الثانية فى التعامل مع الشركات (أكثر من ١٠ سنوات) هى الأنشطة الترفيهية وسياحة الشواطىء .

٣ - المرتبة الثالثة فى التعامل مع الشركات (أكثر من ١٠ سنوات ) هى الرحلات النهرية والأنشطة الرياضية .

٤ - المرتبة الأخيرة تحتلها سياحة الأعمال وسياحة المغامرات .

★ **وبدراسة العلاقة بين نفس المتغيرين السابقين ولكن بالتطبيق على الانشطة بالترتيب :**

جدول رقم (١٢ )العلاقة بين تاريخ بدء عمل المنشأة الإنجليزية فى مصر والأنشطة السياحية

| تاريخ بدء العمل | نوع النشاط | العدد |
|---|---|---|
| اكثر من ١٠ سنوات | المغامرات | ٥ |
| اكثر من ١٠ سنوات | الثقافية | ١٠ |
| اكثر من ١٠ سنوات | الترفيهية | ٧ |
| اكثر من ١٠ سنوات | الأعمال | ٣ |
| اكثر من ١٠ سنوات | الرحلات النهرية | ١٠ |
| اكثر من ١٠ سنوات | الأنشطة الرياضية | ٥ |

رسم توضيحى يمثل الجدول رقم (١٢)



**ومن الجدول السابق نجد أن العلاقة بين الشركات التى تعمل فى السوق المصرى منذ اكثر من ١٠ سنوات والانشطة المختلفة .**

١ - تحتل الأنشطة الثقافية والرحلات النهرية المرتبة الأولــــى .

٢ - تحتل الأنشطة الترفيهية والشواطىء المرتبة الثانيــــة .

٣ - تحتل المغامرات والأنشطة الرياضية المرتبة الثالثـــة .

٤ - تحتل الأعمال المرتبة الرابعة .

وهذا مــا يوضح لنا الأهمية الكبيرة للسياحة الثقافية والترفيهيـــة ، كما يتضح أن سياحة الأعمال تحتل المرتبة الأخيــرة .

**ملحوظة :** لم يتم استخدام (Chi Squar) لأن حجم العينة صغير ولا تعطى نتيجة ذات معنى لذا لا يمكن الاعتماد عليها فى النتائـــج .

جدول رقم ( ١٣ )عدد الشركات البريطانية طبقا لحجم العمل بالربط للانشطة السياحية

| العنصر | حجم العمل | العدد ( التكرار ) |
|---|---|---|
| المغامرات | اقل من ١٠% | ٤ |
| | من ١٠ الى ٢٥% | ٣ |
| | من ٢٦ : ٤٠% | ١ |
| | اكثر من ٤٠% | ٣ |
| الثقافية | اقل من ١٠% | ٧ |
| | من ١٠ الى ٢٥% | ٤ |
| | من ٢٦ : ٤٠% | ٢ |
| | اكثر من ٤٠% | ٣ |
| ترفيهية | اقل من ١٠% | ٦ |
| | من ١٠ الى ٢٥% | ٣ |
| | من ٢٦ : ٤٠% | ١ |
| | اكثر من ٤٠% | ٣ |
| لاعمال | اقل من ١٠% | ٣ |
| | من ١٠ الى ٢٥% | ٢ |
| | من ٢٦ : ٤٠% | ١ |
| | اكثر من ٤٠% | ٢ |
| الرحلات النهرية | اقل من ١٠% | ٦ |
| | من ١٠ الى ٢٥% | ٤ |
| | من ٢٦ : ٤٠% | ٢ |
| | اكثر من ٤٠% | ٣ |
| لرياضية | اقل من ١٠% | ٤ |
| | من ١٠ الى ٢٥% | ٢ |
| | من ٢٦ : ٤٠% | ١ |
| | اكثر من ٤٠% | ٣ |

**وبدراسة الجدول السابق يتضح لنا ما يلى :**

١ - ان حجم العمل الأقل من ١٠٪ هو الأكثر تكرارا وان النشاط الأول مع حجم هذا العمل هو النشاط الثقافى .

٢ - النشاط الثانى هو الرحلات النيلية وكذلك الأنشطة الترفيهية .

٣ - النشاط الذى يحتل المرتبة الثالثة هو المغامرات وكذلك الأنشطة الرياضية .

٤ - النشاط الذى يحتل المرتبة الرابعة والأخيرة هو الأعمال .

**ويؤكد هذا مرة أخرى نفس النتائج السابقة .**

مع تحليل العلاقة بين تاريخ النشاط وحجم العمل يتضح لنا ان حجم العمل أقل من ١٠٪ أكثر تكرارا مع الشركات التى تعمل أكثر من ١٠ سنوات والتى تمثل الأكثر تكرارا ايضا .

جدول رقم ( ١٤ ) مجموع التكرارات لتوشيج العلاقة بين تاريخ نشاط الشركة البريطانية فى مصر وحجم العمل

| حجم العمل | تاريخ العمل | التكرار |
|---|---|---|
| اقل من ١٠% | اكثر من ١٠ سنوات | ١٣ |
| من ١٠ الى ٢٥% | اكثر من ١٠ سنوات | ٤ |
| من ٢٦ : ٤٠% | اكثر من ١٠ سنوات | ١ |
| اكثر من ٤٠% | اكثر من ١٠ سنوات | ٣ |

جدول رقم (١٥) تكرار عدد الشركات لتوضيح العلاقة بين حجم عمل الشركة البريطانية وكيفية العمل فى السوق المصرى

| حجم العمل | تكرار شركات غير ممثلة فى مصر وتعتمد على وكيل سياحى مصرى | تكرار الشركات الممثلة فى مصر |
|---|---|---|
| اقل من ١٠% | ١٣ | ٤ |
| من ١٠ الى ٢٥% | | ٥ |
| من ٢٦ : ٤٠% | | ٢ |
| اكثر من ٤٠% | | ٤ |
| الاجمالى | ٢٩ | |

يتضح ان العمل فى السوق المصرى للشركات التى حجم عملها اقل من ١٠٪ تعمل بكثافة أكثر من خلال التعاون مع شركات سياحة مصرية .

وتؤكد التحليلات السابقة (جدول ١٠ : ١٤) نفس النتائج التى توصلت لها الدراسة مسبقا .

## النتائج والتوصيات :

### النتـــائج :

اثبتت الدراسة السابقة ما يلى :

١ - ضعف حجم الحركة السياحية التى تخرج من السوق البريطانى إلى مصر ، فقد كان إجمالى حجم الحركة السياحية التى خرجت منه عام ١٩٩٨ حوالى ٨٧٢ر٥٠ مليون سائح بينما استضافت مصر منها ٩٠٢ر٢٣٤ سائح فى نفس العام ، وهذا العدد لم يتغير كثيرا عام ٢٠٠٠ حيث تجاوزت إجمالى حجم الحركة السياحية من السوق البريطانى الى المقاصد السياحية المختلفة ٥٢ مايون سائح وكان نصيب مصر ٤٠٠ر٣٣٦ سائح فقط .

٢ - يمثل إنفاق السائح البريطانى المرتبة الثالثة فى العالم بالنسبة لترتيب الجنسيات الأكثر إنفاقا فى العام ، حي انفقوا ٦ر٣٥ بليون دولار عام ٢٠٠١ .

٣ - يحتل السوق البريطانى المرتبة الرابعة بالنسبة للأسواق السياحية المصدرة للحركة السياحية الى مصر .

٤ - بالنسبة لدراسة الشركات التى تتعامل مع السوق المصرى يتضح لنا الآتى :

أ - أن اغلب الشركات التى تتعامل مع السوق المصرى شركات مستقلة وتمثل نسبة ٩٩٪ من اجمالي عدد الشركات ، وتحتل الشركات متعددة الجنسيات المرتبة الثانية وتمثل نسبة ٣ر٣٣٪ من إجمالى عدد الشركات .

ب - الشركات البريطانية التى تتعامل مع السوق المصرى تعمل منذ فترة طويلة وتمثل الأغلبية بنسبة ٤ر٧٢٪ من إجمالى الشركات التى تتعامل منذ أكثر من ١٠ سنوات فى مصر ، ويؤكد هذا ان العلاقة بين السوق البيريطانى والمقصد المصرى علاقة امتدت لفترة زمنية طويلة وتعطى انطباعاً بالمصداقية فى المعلومات التى يتم الحصول عليها كنتيجة لخبرة هذه الشركات فى السوق المصرى .

ج - بالنسبة لحجم العمل فنجد ان حجم العمل يمثل اقل من ١٠٪ من إجمالى حجم عمل هذه الشركة وتمثل نسبة ٦ر٥٨٪ من إجمالى عدد الشركات التى تعمل فى السوق المصرى ، ويوضح هذا عدم اولوية وأهمية المقصد المصرى فى السوق البريطاني والذى يعود للعديد من الأسباب التى تتطلب دراستها والإلمام بها والذى قد تكون منها المشاكل التى وردت فى هذا الدراسة .

د - ان معظم الشركات البريطانية والتى تمثل نسبة ٨ر٨٢٪ من إجمالى عدد الشركات ، تقوم بالحصول على خدماتها من خلال التعاقد مع شركات ووكالات السفر والسياحة المصرية ، ويدل هذا على الاعتماد الكبير على الشركات المصرية وأهمية الدور الذى تؤديه هذه الشركات ، ولذا فإن تواجد أى مشاكل بين الطرفين يؤدى بلا شك الى سلبيات تنعكس على حجم العمل وبالتالى على حجم الحركة السياحية الوافدة الينا من هذا السوق .

٥ - اتضح من الدراسة أن أكثر نشاط تمارسه هذه الشركات هو السياحة الثقافية والتاريخية وكذلك الرحلات النهرية والتى يمثل اغلبها ايضا رحلات ذات نشاط ثقافى

( رحلات الأقصر واسوان ) ، مما يظهر أهمية هذا النشاط كعنصر جذب رئيسى للسوق البريطانى ، ويلى السياحة الثقافية فى الأهمية السياحية الترفيهية والشاطئية وذلك لما تتمتع به مصر من مناخ مناسب لهذه الأنشطة اغلب فترات السنة تقريبا ، بينما تحتل سياحة الأعمال المرتبة الاخيرة ، ويعود ذلك لأن معظم هذه الشركات تقوم ببيع برامج سياحية شاملة لا تناسب قطاع الأعمال .

٦ - اتضح وجود العديد من المشاكل التى تواجه الشركات البريطانية وتتمثل في :

أ - تذبذب الأسعار وارتفاعها وخاصة فى الفنادق .

ب - ضعف الأساليب ووالوسائل الوقائية والصحية والتى تسبب مشاكل صحية للسائحين .

ج - تدنى مستوى الخدمات وجودة المنتجات السياحية بالمقارن بمثيلتها العالمية وخاصة فيما يتعلق بوسائل الإقامة .

د - مشاكل الطيران المحلى وتوقيت السفر لمصر للطيران وتسهيلات التأشيرة .

هـ - عدم الالتزام بتنفيذ العقد المبرم بين الشركات البريطانية والمصرية والتعديل للعقد احيانا بدون سابق إنـــذار .

و - ضعف مستوى الأداء التكنولوجى للشركات السياحية المصرية .

**كما وردت الشكاوى التاليـــة :**

١ - زيادة الحجز بالفنادق عن عدد الغرف المتاحة مما يسبب مشاكل فى تنفيذ البرنامج .

٢ - مشكلة عمولة المرشدين .

٣ - مشكلة طلب البقشيش .

٤ - إحراج السائحين لدفع مبالغ نقدية للتصوير غير القانونى .

٥ - عدم تطابق الجودة مع السعر فى السلع السياحية التى تباع للسائحين مع المغالاة فى الأسعار وكذلك بيع بعض المنتجات المقلدة على أنها أصلية .

٦ - الطعام وأكثر مشاكله أنه غير صحى ويسبب مشاكل صحية للسائحين ، فقد ورد مرض السائحين لفترات طويلة وتكرار الشكوى من الم بالمعدة .

- أما المشاكل التى نادرا ما يرد عنها ذكر فهى فى توافر المعلومات عن مصر والمناخ والبرامج الاختيارية التى تباع للسائحين ، كذلك ما يتعلق بالسائق والمرشد ومرافق المجموعة .

**التوصيـــات :**

١ - أبرزت الدراسة أهمية السوق البريطانى بالنسبة لمصر وكذلك اظهرت ان السوق البريطانى لازال يحتوى على فرصة كبيرة لاستقطاب حركة اكبر منها ، وخاصة أنه من الجنسيات ذوي الإنفاق العالى على المستوى العالمي ، ولذا توصى الدراسة بإعطاء أولوية لهذا السوق من خلال تواجد أكبر وتوجيه حملات تنشيطية لاستقطاب حركة مناسبة منه .

٢ - تمثل الشركات المستقلة والشركات متعددة الجنسيات الاغلبية العظمى من الشركات البريطانية التى تتعامل مع مصر مما يستوجب الاهتمام بها وبمتطلباتها ورغباتها لأنها ذات السيادة فى التعامل فى السوق المصرى واعطاء الأولوية لتوثيق الصلة بهذا النوع من الشركات .

٣ - أوضحت الدراسة ان معظم الشركات البريطانية تتعامل مع المقصد المصرى من خلال شركات ووكالات سفر وسياحة مصرية ، مما يتتطلب ضرورة ازالة أى عوائق وحل أى مشاكل تعترض هذه الشركات حيث أن أكبر حجم للتعامل من السوق البريطانى يتم من خلال هذه العلاقة ، وان أى خلل سوف يؤدى الى سلبيات تنعكس على حجم العمل وحجم تدفق الحركة السياحية البريطانية الى مصر .

٤ - أظهرت الدراسة أهمية السياحة الثقافية فى مصر . لذا يجب حل أى مشاكل تواجه الشركات البريطانية فى ممارسة هذا النشاط ، كذلك بحث تطوير مفردات هذا النشاط حيث أنه يمثل عنصر الجذب الأول بالنسبة للسوق البريطانى مع العمل على جذب شريحة أخرى من السائحين البريطانيين وذلك بالتركيز على الأنماط السياحية فى مصر .

٥ - مراعاة مستوى الجودة للخدمات السياحية لمواجهة المنافسة الشرسة التى يواجهها المقصد المصرى من قبل المقاصد السياحية الاخرى .

٦ - الرقابة على المنشآت التى تبيع السلع السياحية وذلك من خلال تضافر جهود كل من شرطة السياحة ووزارة السياحة واتحاد الصناعات الصغيرة واتحاد المهن اليدوية وخلافه وذلك لحل المشاكل الخاصة ببيع منتج سياحى اصيل فى جودته وبسعر مناسب ، كذلك توحيد الأسعار طبقا للجودة حيث ان اختلاف الأسعار من بائع الى آخر يهز ثقة السائح فى البائع المصرى ، وكذلك يمكن لغرفة السلع السياحية مع وزارة السياحة ان تقوم بدور رئيسى فى التوعية والإشراف والرقابة .

٧ - بالنسبة للفنادق يتطلب الامر التدريب المستمر للعاملين والارتقاء بمستويات الجودة لتناسب رغبات العميل ، مع الأخذ فى الاعتبار مراعاة مستويات ودراجات وأسعار ووسائل الاقامة فى الدول والمقاصد المنافسة لمصر .

٨ - مراعاة وضع سياسة سعرية موضوعية وملائمة لوسائل الاقامة تتناسب مع الاسواق المنافسة وجودة المنتج المصرى .

٩ - وفيما يتعلق بالالتزام من الشركة المصرية فى تنفيذ البرنامج السياحى فيجب حل هذه المشاكل بالالتزام بالتوقيت وتنفيذ مفرادات البرنامج كما ورد بالعقد .

١٠- مراعاة تحديث تسهيلات وخدمات المطار المقدمة للسائحين والزام الشركة الوطنية بمراعاة الدقة بتوقيتات السفر .

١١- ضرورة الاهتمام بالوسائل والأساليب الصحية التى تضمن سلامة وصحة السائحين .

وواقع الأمر أن السائح يشترى المنتج السياحى كوحدة واحدة سواء كان ما يتعلق بوسائل الاقامة أو المزارات

السياحية أو خدمات المرشد أو السلع السياحية المشتراه ، ففى النهاية هى تمثل تجربة واحدة يقوم السائح بشرائها ، ولذلك يجب مراعاة الجوانب المختلفة فى جودة هذا المنتج المركب .

وتقترح الباحثة أن تكون هناك ابحاث مستقبلية عن كل عنصر منفرد من المشاكل التى تواجه منظمى الرحلات الشاملة فى مصر ، والتى هى فى الواقع ايضا تعبر عن المشاكل التى تتلقاها من عملائها زائرى المقصد السياحي المصرى ، حتى نستطيع ان نتعمق فى المشكلة ونحللها تحليلا دقيقا للوصول للأسباب والحلول .

وتقترح الباحثة ايضا ضرورة البحث فى القصور الخاص بحجم عمل الشركات الانجليزية فى مصر حيث أثبتت الدراسة ان الاغلبية من هذه الشركات يمثل حجم عملها فى مصر اقل من ١٠٪ ، وهى نسبة ضئيلة جدا تعكس لنا عدم اولوية مصر كمقصد سياحى للسوق البريطانى ، ولذا يعتبر الخوض فى هذه المشكلة من الأمور العاجلة .

## المراجع الأجنبية :

1 - ABTA's view on the Holiday Treands for 2000 .

2 - Bouma, G., Athinson, G. (1997) A handbook of social research, second ed., Oxford University press Inc., USA.

3 - Clark, M. Riley, M. Wilkie, E. Wood, R. (1998) researching & writing disertations in Hospitality & Tourism, International Thomson Business pressm UK.

4 - Edwards, A., Graham, A., (1995), International Tourism Forcast to 2010, Travel & Tourism Intelligence p. 148, 165, 173, 179.

5 - Fink Arlene, (1998) conducting research litrature reviews "from paper to the internet", Sage puplications Inc. USA.

6 - Holiday statistics (1993-1998) ABTA information Bureau .

7 - Norusis, (1996), Advanced Statistics SPSS/Pct. SPSS Inc. Chicago, ML.

8 - Renshaw, M. (1997) the Travel Agent, Sce. ed., first published (1972), business education, publishers limited, Great Britain, p.19,20,22.

9 - Sannders Dr. M., Lewis, Ph., Thornhill Dr. A., (1997), Research methods for business students, pearson professional limited, Great Britain, p.131.

10- Sekaran Uma (2000) research methods for business : A skill-bulding approach, third ed., Hohn Wiley & Sons, Inc., USA.

11- Tourism Highligts 2001 WTO.

## المراجع العربية :

* السياحة بالأرقام ١٩٩٩ - وزارة السياحة ، ص ١٢، ١٣، ١٦، ٢٦، ٢٧ .




University of Surrey
Guildford
Surrey GU2 7XH, UK
Telephone
+44 (0)1483 876300
Facsimile
+44 (0)1483 876301

School of Management Studies for the Service Sector

3 Novemebr 2000

**Dear General Manager,**

I am Dr. Wesal Abu Alam, a visiting research fellow in the School of Management Studies for the Service Sector, University of Surrey.

I am conducting a research project about business problems in Egypt, faced by UK tour operators. In this I am hoping to identify problems in dealing with Egyptian tourism. Your organisation has been recommended to me as a possible respondent, by Mrs. Samia Khafagy, the regional director of the Egyptian State Tourist Office

This study aims to find solutions that might help in improving business with Egypt.

Your answers will be vitally important to deal with the noted problems and therefore I will appreciate very much your kind help

The answers are strictly confidential.

Please would you try to return the completed questionnaire as soon as possible ideally within a week of receiving it.

Thank you very much for your time and co-operation

Yours faithfully.

**Dr. Wesal Abu Alam**
(Tourism Department, Faculty of Tourism, University of Helwan-Egypt)
. *Member of EATT & ETET*

Hospitality Management
Tourism Management
Food Management
Retail Management

**Part 1: Organisation Identification**

Section 1: Background Information

Type of organisation: (Please tick the appropriate answer)
Multinational ☐ National Multiple ☐ Regional Multiple ☐ Independent ☐

When did your organisation start business in Egypt?
1-3 years ago ☐ 4-6 years ago ☐ 7-10 years ago ☐ More than 10 years ago ☐

What proportion of your business is represented by travel to Egypt?
Less than10% ☐ 10%-25% ☐ 26%-40% ☐ more than 40% ☐

How do you operate your programmes in Egypt?

The organisation maintains an office in Egypt ☐
The organisation uses the services of an Egyptian travel agent or tour operator ☐

Section 2: Organisation Activities

Please rank the following in terms of their importance in your activities relating to Egypt, start with (1) as the most important for your organisation.

☐ Adventure & Safari ☐ Business
☐ Culture & Heritage ☐ Cruises & Marine
☐ Recreation & Beaches ☐ Sport Activities
☐ Others, please mention...............

**Part 2: Problems & Difficulties**

Section 3: Clients' Problems

The following lists a number of aspects of travel business in Egypt, about which customers might have had problems. Please indicate with a circle how frequently you have experienced problems related to these aspects. If the item is causing a problem very frequently, choose a number on the far left of the scale (1). If it is very infrequently, pick a number from the far right (7). If in between, choose a number in the middle of the scale.

Very frequently 1 2 3 4 5 6 7 Very infrequently

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1-Food & Beverage | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2-Hygiene | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3-Weather | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4- Lack of knowledge about Egypt | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5- Prices | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6-Shopping | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7- Options sold in the destination | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8- Quality | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9- Accommodation | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10- Timing (programme punctuality) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11- Airport facilities | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12- Domestic flights | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13- Transportation | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Others (please mention)

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ........................................ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ........................................ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Please indicate reasons for the problems mentioned above. Write the number of the item as it has been classified above, then give the most important reason for the problem :

..........................................................................................................
..........................................................................................................
..........................................................................................................
..........................................................................................................
..........................................................................................................
..........................................................................................................
..........................................................................................................

## Section 4: Business to Business Deficiency

In your dealings with Egyptian organisations, you may experience difficulties. The following provides a list of such possible problem areas. Use the scale 1 (very problematic), 7 (not at all problematic), please indicate with a circle, the extent to which your organisation has experienced the problems.

(If your office in Egypt has responsibility for some of the items in the list, please ignore these).

Very problematic 1 2 3 4 5 6 7 /Not at all problematic

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1-Technology performance | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2-Contract commitment | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3-Service quality | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4-Programme execution | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5-Transportation | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6-Accommodation | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7-Sightseeing programme | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

8- Prices 1 2 3 4 5 6 7
9-Optional products 1 2 3 4 5 6 7
10-Sightseeing, ticket fares 1 2 3 4 5 6 7
11-Persons dealing with UK tourists):
12.- Egyptian tour guides 1 2 3 4 5 6 7
13 - Egyptian bus drivers 1 2 3 4 5 6 7
14- Egyptian transfer operators 1 2 3 4 5 6 7

Others,( please mention):
.................................... 1 2 3 4 5 6 7
.................................... 1 2 3 4 5 6 7
....................................

Please indicate reasons for the problematic items mentioned above. First write the number of the item as classified above, then give the most important reason for the problem.:

..........................................................................................
..........................................................................................
..........................................................................................
..........................................................................................
..........................................................................................
..........................................................................................
..........................................................................................
..........................................................................................
..........................................................................................

## Section 5: Additional Comments

Please make any additional comments in the space provided

..........................................................................................
..........................................................................................
..........................................................................................
..........................................................................................
..........................................................................................

**I sincerely appreciate your time & co-operation. Please check to make sure that you have not missed any questions, and kindly return the questionnaire in any one of the ways indicated overleaf:**

**Dr.W.A.Alam**
**Visiting Research Fellow**

**Dr.W.A.Alam**
**Visiting Research Fellow**
**School of Management Studies for the Service Sector.**
**University of Surrey**
**Guildford,**
**Surrey, GU2 7XH**

**E-mail:** wesal_alam@hotmail.com

**Fax: 01483 876301 or 01483 876306**

November 2000

# اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

أنشىء بقرار وزير الشئون الاجتماعية رقم ٤١ لسنة ١٩٦٨

## أهداف الاتحاد

* تخطيط وتنسيق السياسات العامة لخدمات التنمية الإدارية فى مجالات الاستشارات الإدارية والبحوث والتدريب التى تؤديها الجمعيات وتنمية التعاون الوثيق بينها .
* نشر الثقافة الإدارية وتنمية وتشجيع الاتصالات بين الجمعيات الأعضاء، وبين مراكز ومعاهد البحوث المشتغلة بالتنمية الإدارية .
* تشجيع وتوثيق التعاون بين الجهود العربية فى مجالات التنمية الإدارية .



د. حسين رمزى كاظم
رئيس اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

## اختصاصات الاتحاد

(١) رسم السياسات والخطط المشتركة والمتعلقة بالتنمية الإدارية للجمعيات الأعضاء .

(٢) تقديم المساعدات الفنية فى مجالات التنمية الإدارية للجمعيات الأعضاء بما يحقق أهدافها المشتركة ويؤدى إلى تكامل الجهود وزيادة فعاليتها .

(٣) تشجيع ونشر المؤلفات والبحوث والترجمات الإدارية .

(٤) تنظيم وإقامة المؤتمرات والندوات دوريا بهدف توفير اللقاءات المنظمة بين القيادات الإدارية لتبادل الآراء وإثراء الفكر الإدارى .

(٥) حصر وتوثيق القوانين واللوائح والقرارات الخاصة بمجالات التنمية الإدارية .

(٦) تنظيم مشاركة وتمثيل الجمعيات فى المؤتمرات والهيئات الدولية المعنية بالتنمية الإدارية .

(٧) عقد بعض البرامج التدريبية فى مجالات الإدارة المختلفة .

(٨) تقديم المعاونة الفنية فى مجالات الاستشارات الإدارية والبحوث للدول العربية والافريقية .


اتحاد جمعيات التنمية الإدارية - ٢ شارع الشواربى - القاهرة - الدور الثالث

ص . ب : ١١٥١١٨ تليفون : ٣٩٢٢٠٥١ - ٣٩٢٢١٠٠



مطابع الأهرام بكورنيش النيل